



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Foundeik, s. r. o.

Employee Recruitment and Selection Process in the Foundeik, s. r. o.  
Company

Student: Zuzana Matečková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny. Veškeré přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 12. května 2011

.....

Zuzana Matečková

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Horváthové, Ph.D za rady a odborné vedení, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucí personálního oddělení společnosti Foundeik, s. r. o. za ochotu, vstřícné jednání a čas, který mi věnovala.

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická východiska.....	2
2.1	Metody .....	2
2.2	Získávání pracovníků.....	2
2.2.1	Plánování lidských zdrojů .....	3
2.2.2	Úloha personálního útvaru.....	4
2.2.3	Zdroje pracovníků.....	4
2.2.4	Proces získávání pracovníků .....	6
2.3	Výběr pracovníků.....	14
2.3.1	Metody výběru.....	15
2.4	Rozhodnutí.....	20
3	Charakteristika organizace .....	22
3.1	Spolupráce.....	24
3.2	Základní údaje o společnosti.....	24
3.3	Organizační struktura.....	25
3.3.1	Analýza zaměstnanců .....	25
4	Analýza současného stavu.....	28
4.1	Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Foundeik, s. r. o. ....	28
4.1.1	Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	28
4.1.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	28
4.1.3	Zvážení alternativ .....	29
4.1.4	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa .....	29
4.1.5	Identifikace potencionálního zdroje uchazečů .....	29
4.1.6	Volba metod získávání pracovníků .....	30
4.1.7	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů .....	31
4.1.8	Formulace nabídky zaměstnání .....	32
4.1.9	Přilákání uchazečů.....	32
4.1.10	Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	32
4.1.11	Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.....	33
4.1.12	Uchování dokumentů.....	33
4.1.13	Předvýběr zaměstnanců na základě obdržených dokumentů .....	33
4.1.14	Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám	34
4.2	Výběr zaměstnanců .....	34
4.2.1	Metody výběru pracovníků.....	34
4.3	Vyhodnocení dotazníku .....	37
5	Návrhy a doporučení .....	46
5.1	Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	46
5.2	Zlepšit prostředí, ve kterém se výběrový pohovor koná.....	47
5.3	Průzkum spokojenosti s výběrovým řízením.....	47
5.4	Aktualizace webových stránek společnosti .....	48
6	Závěr.....	49
	Seznam použité literatury .....	50
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců je důležitá, ale v některých organizacích stále opomíjená problematika to i přesto, že zaměstnanci jsou ti, kteří rozhodují o úspěchu nebo neúspěchu jakékoliv činnosti a s tím souvisejícím plněním cílů společnosti. Každá organizace by měla klást velký důraz na to, aby byla schopna v případě potřeby obsadit danou pracovní pozici vhodnými pracovníky a to s co možná nejnižšími náklady. Při získávání a výběru zaměstnanců je možné uplatnit nejrozličnější metody, které personalistům popřípadě příslušným liniovým manažerům pomáhají obsadit volná pracovní místa co možná nejvhodnějšími kandidáty.

Od roku 2008, je na trhu práce velký počet nezaměstnaných. V důsledku celosvětové hospodářské krize spousta společností zanikla nebo byla nucena zeštíhlovat výrobu, což zapříčinilo propouštění stávajících zaměstnanců. Navýšil se počet uchazečů na jedno pracovní místo, společnosti tak mají možnost vybírat si z více nabídek práce. Je velmi důležité, aby tyto nabídky byly správně posouzeny a vyhodnoceny. Pro společnosti by neměla být důležitá kvantita, ale kvalita nabízené pracovní síly.

Cílem mé bakalářské práce bude analyzovat současný a skutečný průběh získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Foundeik, s.r.o. Jelikož se na této společnosti znatelně podepsala nedávná hospodářská krize, bude mne zajímat, zda to má dopad i na získávání nových zaměstnanců. Na základně zjištěných informací se budu snažit navrhnout optimální řešení nebo změny, které by mohli ušetřit náklady a čas personálního oddělení. Počítám i s možností, že personalisté si vedou skvěle a nějaké návrhy na zlepšení by byly naprosto zbytečné.

## **2 Teoretická východiska**

V této části se budu věnovat teorii a jejímu následnému použití k tématu získávání a výběr zaměstnanců.

### ***2.1 Metody***

Abych mohla analyzovat danou problematiku, bude mne zajímat, jakými způsoby vůbec společnost dává vědět, že má volná místa a jakým způsobem zaměstnance sama hledá. Jelikož je to malá společnost s minimální administrativou, zaměřují se zejména na získávání zaměstnanců na dělnické pozice. Dále budu využívat dokumentaci společnosti, kterou dostanu k dispozici na personálním oddělení. Zde budu zjišťovat, jaké požadují vzdělání, praxi, jestli upřednostňují muže před ženami nebo jen určitou věkovou skupinu apod. V průběhu mé práce dám zaměstnancům k dispozici krátký dotazník, kde budou odpovídat na otázky týkající se výběrového řízení, kterým museli projít. Bude mne zajímat názor i druhé strany. Jako hlavní metodu získávání informací považuji rozhovor a spolupráci s personalistkou, která mne dopodrobna zasvětila do této problematiky. Vše se budu snažit precizně zpracovat a přijít na nedostatky, které by bylo vhodné odstranit.

### ***2.2 Získávání pracovníků***

Získávání pracovníků je činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa v organizaci byla obsazena vhodnými uchazeči o tato místa, v požadovaném termínu a s co nejnižšími náklady. Je možné na tuto činnost také nahlížet jako na proces, který ovlivňuje výkonnost organizace, jak v krátkodobém horizontu, tak zejména z dlouhodobé perspektivy. Organizace se musí přizpůsobovat aktuální situaci na trhu práce, jelikož lidské zdroje mohou být faktorem úspěchu i neúspěchu. Pokud nejsou lidské zdroje řádně zajištěny, stávají se pro organizaci omezujícím faktorem. Při získávání pracovníků organizace musí brát v úvahu své strategické cíle, požadavky zákazníků, situaci na interním i externím trhu práce a rizika spojená s případným nedostatkem lidských zdrojů.

Získávání pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči a administrativní zajištění všech těchto činností. Kvalita provedení těchto úkonů rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Organizace by se měla snažit nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získání pracovníků, kteří jsou ochotni převzít odpovědnost dané pozice a zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli. [9]

## **2.2.1 Plánování lidských zdrojů**

Východiskem získávání nových zaměstnanců by mělo být vždy plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů slouží k tomu, aby měla organizace dostatek pracovní síly v potřebném množství, v potřebné kvalitě (znalosti, dovednosti a zkušenosti), správně motivované, flexibilní, optimálně rozmístěné do pracovních míst ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Lidské zdroje musí být rozvíjeny v souladu s potřebami organizace, proto je vhodné zpracovávat tzv. plány rozvoje pracovníků (plány pracovní kariéry apod.) Tyto plány musí být aktualizovány na základě hodnocení výkonnosti konkrétních pracovníků. Aby organizace snížila riziko vyplývající z nedostatku lidských zdrojů, zabezpečila jejich trvalý rozvoj, a současně co nejvíce eliminovala rizika vyplývající z neočekávaných skutečností (neplánovaný odchod pracovníka, dlouhodobá nemoc, úmrtí....), je vhodné pracovat s interními zdroji a zpracovat plán personálních rezerv.

Plánování lidských zdrojů vychází z podnikatelských záměrů organizace. Především plánovaného vývoje tržeb, nákladů a investic. Dále však i z věkové struktury podnikové pracovní síly a z předpokládaného odchodu pracovníků do důchodu, případně z očekávaného úbytku zaměstnanců v důsledku fluktuace.

Plánování lidských zdrojů skládá ze tří kroků [2]:

- předvídaní budoucí potřeby lidí (prognóza poptávky),
- předvídaní budoucích zdrojů lidí (prognóza nabídky),
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.

Zkušenosti ukazují, že čím delší je období, na něž odhadujeme potřebu pracovní síly, tím méně přesný je odhad.



## 2.2.2 Úloha personálního útvaru

Rozhodující roli při získávání pracovníků hraje personální útvar. Jde o úzkou spolupráci personalistů s vedoucími pracovníky (především liniovými manažery). Ve velkých organizacích existují dokonce zvláštní oddělení personálního útvaru, která se specializují na získávání a výběr pracovníků.

Personální útvar musí v první řadě zajistit, aby byly v případě potřeby k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace, plánuje získávání pracovníků, rozhoduje o tom, zda se získávání zaměří na vnitřní či vnější zdroje, rozhoduje o volbě metod získávání a o dokumentech požadovaných od uchazečů, formuluje nabídku zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty, provádí většinu prací spojených s předvýběrem a sestavováním seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Personální útvar v této souvislosti zajišťuje všechny organizační a administrativní práce, dbá na dodržování zákonů a předpisů a v neposlední řadě má za úkol veškerou komunikaci s případnými uchazeči.

## 2.2.3 Zdroje pracovníků

Podnik může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů pracovních sil, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

### **Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:**

- a) Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje. Jde o pracovníky, jejichž práce je nahrazena stroji, pracovníky uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami, apod.
- b) Pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím místě.
- c) Pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

### **Výhody**

- organizace zná silné a slabé stránky uchazeče
- uchazeč zná organizaci

- zvyšuje se morálka a motivovanost
- lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci

#### Nevýhody

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy

#### **Vnější zdroje pracovních sil tvoří:**

- a) volné pracovní síly na trhu práce
- b) čerství absolventi škol
- c) pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka dané organizace k tomuto rozhodnutí přivede

#### **Doplňkové vnější zdroje:**

- d) ženy v domácnosti
- e) důchodci
- f) studenti
- g) pracovní zdroje v zahraničí

#### Výhody

- škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace
- do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku
- zpravidla je levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci

#### Nevýhody

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější
- adaptace a orientace pracovníků je delší
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazené místo

## **2.2.4 Proces získávání pracovníků**

Proces získávání pracovníků je založen na 3. základních fázích: [2]

1. definování požadavků – jedná se o profily rolí pro účely získávání, specifikace požadavků na pracovníka, používání přístupů založených na schopnostech
2. přilákání uchazečů – analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků, zdroje uchazečů
3. vybírání uchazečů – požadavky na pracovní místo, inzerce

Jelikož je tato práce zaměřená na proces získávání a výběr zaměstnanců, vybrala jsem si pro zpracování podrobnější metodu a to 12 na sebe navazujících kroků. [9]

### **1. Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z plánů (výroby, investic, prodeje apod.) a aktuální potřeby organizace, na jejichž základě jsou personalisté a linioví manažeři schopni odhadnout množství pracovníků, které je nutné ke splnění daných plánů. Vliv mají také vnější faktory – sociální prostředí, rozvoj technologie, ekonomická situace, legislativní podmínky a kulturní prostředí. Zejména u větších organizací je nutné vytvářet průběžnou analýzu vnitřních lidských zdrojů. Jedná se o určení potřeby pracovníků, která musí být stanovena s dostatečným předstihem před samotnou realizací získávání a výběru pracovníků, aby se minimalizovala doba, po kterou bude pracovní místo neobsazené, a v důsledku toho budou vznikat ztráty. Celá tato činnost je závislá na periodických prognózách potřeb nových pracovníků, nejhrůznějších analýzách stavu a na faktorech ovlivňujících úspory pracovníků. Důležité je brát v potaz i organizační strukturu firmy.

Jsou i situace, které nelze tak lehce předpovídat např. odchod do předčasného důchodu, invalidita apod. Tyto situace by ale neměly nijak zvlášť ovlivnit situaci v organizaci. Každý personalista by měl být schopen si v takové situaci poradit.

### **2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Na základě popisu a specifikace pracovního místa je personální pracovník schopen určit jakého uchazeče hledat, jakou kvalifikaci by měl mít, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat i jaká kritéria používat při výběru pracovníka na obsazované pracovní místo. Bez popisu a specifikace pracovního místa nebude personální

pracovník moci zabezpečit ani efektivní získávání, ani efektivní výběr pracovníků. Proto je vždy dobré mít k dispozici aktuální popisy a specifikace všech pracovních míst.

Na začátku je nutné si zjistit veškeré informace o volném pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích, které s ním jsou spojené. Je nutné si uvědomit, koho chce organizace oslovit, jaké metody získávání si zvolí, komu je bude adresovat, jakou dokumentaci bude požadovat od případných uchazečů, jak bude vypadat následný předvýběr uchazečů a na jakých kritériích bude založen. Organizace musí dávat velký pozor, aby veškeré zjištěné informace byly aktuální. Na základě takto zjištěných informací jsou pověřeni pracovníci schopni správně popsat a specifikovat dané pracovní místo.

Základem jasného a přehledného vymezení pracovního místa je 5 základních charakteristik [12]

- základní cíle pracovního místa
- jeho hodnotící kritéria, kvantitativní ukazatele či kvalitativní standardy pracovního chování
- jeho rozhodovací pravomoci
- základní povinnosti
- pracovní a další podmínky místa

Teprve na jejich základě lze určit osobní požadavky, které jsou s výkonem místa spojeny.

### **3. Zvážení alternativ**

Velmi důležitý krok. Jelikož se klade velký důraz na neustálé snižování nákladů práce, je nutné před jakoukoliv další činností související se získáváním pracovníků, brát v úvahu všechny možnosti, které může organizace využít. Organizace zvažuje úplné zrušení místa, využití přesčasů, využití práce na částečný úvazek, zapojení externích dodavatelů, práce na dohodu apod. Organizace může také u některých pozic uplatnit tzv. distanční výkon práce (homeworking – práce doma, teleworking – provádění práce prostřednictvím informačních a telekomunikačních technologií, hotdesking – zaměstnavatel poskytuje pracovní prostor dočasně, zaměstnanci nejsou trvale na pracovišti nebo kombinace jednotlivých forem dle zákoníku práce). Pokud dojde organizace k závěru, že není jiného východiska než vznik nového hlavního pracovního poměru, bude dále pokračovat v procesu získávání pracovníků.

#### **4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa**

Je nutné si uvědomit, že trh asi nebude schopen organizaci nabídnout uchazeče, kteří by splňovali veškeré její požadavky a představy. Proto se musí rozhodnout, které charakteristiky popisu pracovního místa jsou pro danou pozici nezbytně nutné, a které jí požadované vlastnosti jsou schopni uchazeči získat až během samotného výkonu práce.

V popisu pracovního místa by se nemělo zapomenout na:

- název pracovního místa a funkce
- typy pracovních úkolů a odpovědnost
- místo výkonu práce
- možnost výcviku a vzdělání
- pracovní podmínky, prostředí a platové podmínky
- vztah k ostatním pracovním místům
- dodatečné informace
- datum zpracování

Ze specifikace pracovního místa je důležité:

- vzdělání a klasifikace
- dovednosti a schopnosti
- pracovní zkušenosti
- charakteristiky osobnosti

S takto popsáním a specifikovaným pracovním místem může organizace dále pracovat.

#### **5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů**

Organizace se rozhoduje, zda se zaměří na získávání z vnějšího nebo vnitřního zdroje pracovních sil. Dá se předpokládat, že získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je mnohem snadnější, ale i to sebou nese značná rizika. V případě neúspěchu se mohou pracovníci cítit zrazeni a podvedeni, což může ovlivnit jejich další pracovní výkon.

#### **6. Volba metod získávání pracovníků**

Existuje spousta metod, které se dají využít při získávání pracovníků. Jednotlivé metody získávání zaměstnanců se liší svou efektivitou. Např. inzertní hledání většinou není

vhodné k obsazování vyšších míst, efektivní však může být v případě hledání mladých spolupracovníků, specialistů či manažerských záloh neboť oslovuje širokou skupinu potencionálních kandidátů.

Pokusím se zde nastínit pouze úzký okruh těch, které se využívají nejčastěji.

## **Inzerce**

Nejčastěji využívaná metoda. Organizace mohou inzerovat v novinách, časopisech, odborných periodikách, prostřednictvím televize nebo rádia. Je zde také možnost využít nejrozumnější letáky a vývěsky sloužící k upozornění na nabídku práce. Rozsah inzerce je závislý na množství požadavků, které se na dané pracovní místo vztahuje.

V případě, kdy se organizace snaží obsadit místo, na které je potřeba minimální kvalifikaci, využije pouze místní či regionální média naopak při hledání odborníků a specialistů v málo se vyskytujících oborech je možné využívat média i v zahraničí. Výhodou je rychlost a poměrně velké množství lidí, které je možné inzerátem informovat. Nevýhodou je cena, kterou se musí organizace snažit dostat na co nejnižší částku.

## **Úřady práce**

Zpravidla nepřilíši efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. V období, kdy dochází k hromadnému zeštíhlování firem, však může tento zdroj přinést i kvalifikované pracovníky. Slouží jako spojnice mezi osobami hledající práci a organizacemi hledajícími vhodné pracovníky, a to za velmi výhodných podmínek pro obě strany. S touto metodou jsou spojeny pouze minimální náklady a navíc si úřady práce samy získávají potřebné informace o uchazečích.

Nevýhodou je především omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce.

## **Internet**

Nejjednodušší formou je inzerce volných pracovních míst na webových stránkách organizace, spojená s komunikací pomocí elektronické pošty. Dále to je inzerce na specializovaných serverech. Ty nabízejí jednoduché vyhledávání, inzeráty jsou řazeny do kategorií, většina serverů nabízí databáze životopisů uchazečů o práci. Běžně se využívají i nejrozumnější elektronické dotazníky a formuláře strukturovaných životopisů.

Výhodou je nízká cena, možnost detailních informací o organizaci a rychlá možnost aktualizace. Nevýhodou zůstává stále omezené množství lidí, kteří využívají internet.

## **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Spousta organizací využívající dělnické pozice se v minulosti zaměřovala nebo stále zaměřuje na provoz vlastních učilišť nebo spolupráci s nimi, aby si zajistila dostatek odborných pracovníků. Jiné zase využívají spolupráce se SŠ a VŠ, což jim nabízí možnost dopředu si zavázat vyhlédnutého studenta a přísun kvalifikovaných pracovníků.

Výhodou je, že školy samy často doporučí určité studenty, organizace je může lépe poznat a ušetří jí to spoustu práce, času a nákladů spojených s předvýběrem. Nevýhodou je sezónnost a přehnaný zájem nebo nezájem o určité obory a profese. Nákladově je tato forma velmi efektivní.

## **Uchazeči se nabízejí sami**

Jedná se o zájemce, kteří se přímo v organizaci snaží získat informace o volných pracovních místech a naopak nabídnout své znalosti a dovednosti. Vedle těch, kteří využívají osobních návštěv, nezanedbatelná část uchazečů o zaměstnání používá pro svoji prezentaci a získání potřebných informací také telefonu či písemného styku.

Pro organizaci to znamená nulové náklady na inzerci a oslovení potencionálních uchazečů.

Takto aktivní uchazeči často nemají dostatek informací o organizaci a jejich potřebách. Zbytečně se tak hlásí na místa, na která nemají dostatečnou kvalifikaci či dostatečné pracovní zkušenosti.

## **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů**

Spolupráce organizací a komerčních zprostředkovatelů se stále rozšiřuje. Většina těchto zprostředkovatelů nenabízí jen získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr. Zprostředkovatelé spolupracují s danou organizací nebo pracují samostatně. Konečné rozhodnutí by mělo zůstat na organizaci.

Je nutné zmínit, že tato metoda s sebou nese vysoké náklady, a proto by se na tyto zprostředkovatele měly organizace obrátit pouze při hledání kvalifikovaných odborníků a specifických profesí.

## **7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Tento krok může do značné míry ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru zaměstnanců a rozhodování o vhodnosti uchazečů. Proto by organizace měla požadovat po zájemcích o práci podrobné a spolehlivé informace. A následně si jejich správnost patřičně ověřit.

### **životopis**

Patří mezi nejčastěji využívanou formu získávání informací o uchazečích.

Organizace mají možnost požadovat tři druhy životopisů:

- Volný životopis – obsah a struktura záleží na uchazeči
- Polostrukturovaný – uchazeč má zhruba představu jaké informace má uvést
- Strukturovaný – jedná se o detailní pokyny, uchazeči je známo co má uvést a v jakém pořadí. Velmi oblíbená forma, především pro svou přehlednost a následné rychlé zpracování.

### **motivační dopis**

Stále častěji spousta organizací požaduje po uchazečích, aby k životopisu přiložili i motivační dopis. Jedná se o stručný a věcný dopis, ve kterém uchazeč uvede, o jakou pozici se zajímá, co ho na pozici nebo organizaci zaujalo a co může organizaci nabídnout. Na základě tohoto dopisu jsou manažeři a personalisté schopni rozlišit komunikační schopnosti a dovednosti uchazeče.

### **reference**

Na základě referencí získává organizace informace o uchazeči od jeho bývalých zaměstnavatelů. Využívají se především v případě, že existuje více vhodných uchazečů. Minimalizuje se případné riziko nepravdivých informací, které si často uchazeči sami uvádějí do životopisu nebo dotazníku.

### **doklady o vzdělání a praxi**

Patří sem výuční listy, vysvědčení, nejrůznější certifikáty a osvědčení o potřebné kvalifikaci.



## **dotazník organizace**

Organizace si sama dle svých potřeb sestaví dotazník, který bude využívat při získávání pracovníků. Může zde být značná podobnost se strukturovaným životopisem. Otázky se týkají především kvalifikace, vzdělání, zkušeností, dovedností apod. Slouží k lepší orientaci mezi uchazeči. Personální pracovník je schopen na základě takto vyplněných dotazníků vyhodnotit, kteří uchazeči odpovídají požadavkům organizace a kteří ne.

## **8. Formulace nabídky zaměstnání**

V nabídce zaměstnání se organizace zaměří na popis a specifikaci pracovního místa. Organizace musí zvážit, zda bude o práci informovat uchazeče z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Jelikož uchazeči pracující v organizaci mají o dané pozici značné informace, bylo by zbytečné pro ně tuto nabídku nějak detailně zpracovávat. Dále si organizace rozhodne, o jaký typ pracovníků má zájem. Velký rozdíl je ve formulaci nabídky pro nepříliš kvalifikovanou práci, která je známá a pro specifickou pozici, kde bude muset být nabídka detailně zpracována. Následně vybere metodu získávání, dokumenty a informace, které bude od uchazečů požadovat.

Personalisté by vždy měli dodržovat tyto zásady:

- uvádět adresu a název podniku
- neuvádět jen požadavky, ale co konkrétního je organizace schopna nabídnout
- neklamát, neslibovat co nemůže splnit
- vyhnout se diskriminačním narážkám na věk, pohlaví, náboženství, národnost, politické názory apod.

Veškeré takto prezentované informace by měly být pravdivé. Mylné informace s sebou nesou riziko přilákání zklamaných nebo nevhodných uchazečů, což znamená značnou ztrátu času pro obě strany.

## **9. Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Je důležité rozhodnout, jaký bude mít nabídka obsah, formu a na jaké místo ji chce organizace umístit. Zveřejněná nabídka má za úkol povzbudit případné zájemce k reakci a zvážení, zda jsou způsobilí k této práci. Rozhodně by nabídka neměla nikoho předem odradit.

Nevhodný způsob uveřejnění či nevhodná prezentace nabídky zaměstnání může vést k tomu, že veškeré úsilí i prostředky vynaložené na získávání pracovníků přijdou nazmar.

Konečnou nabídku zaměstnání je nejlépe uveřejnit více způsoby a nespolehat se pouze na jednu možnost. Období, po které se potencionální uchazeči mohou ucházet o zaměstnání, by nemělo být ani příliš krátké ani příliš dlouhé. Organizace musí počítat s možností, že spousta vhodných uchazečů už má své zaměstnání a bude jim nějaký čas trvat, než se rozhodnou reagovat na danou nabídku.

## **10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Organizace jedná se zájemci o zaměstnání a upozorní je na potřebné dokumenty a informace, které bude požadovat. Představitelé organizace si musí dávat pozor, aby případné uchazeče svým chováním neodradili. Je vhodné nabídnout uchazečům pomoc při vyplňování a zpracování těchto dokumentů. Po shromáždění veškerých informací by měla následovat kontrola jejich správnosti a úplnosti.

## **11. Předvýběr na základě předložených dokumentů**

Ve většině případů náborová kampaň (inzerce na stránkách úřadu práce, pracovních portálech, novinách, apod.) přiláká více uchazečů, než s kolika by bylo možné uskutečnit výběrové řízení.

Prvním krokem personalisty proto bývá redukce uchazečů na zvládnutelný počet tedy tzv. předvýběr. Součástí předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor dokumentů, které poskytli společnosti na základě zveřejněné nabídky zaměstnání. Tyto dokumenty jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů, které pozve společnost k výběrovému řízení. Již v této fázi hledá hodnotitel odpovědi na otázky týkající se uchazečovy způsobilosti, osobnosti a jeho motivace k výkonu nabízené pozice.

Na základě porovnání předložených dokumentů uchazečů s požadavky organizace, budou vybráni vhodní kandidáti, kteří postoupí do samotného výběru.

Výsledkem předvýběru je rozdělení uchazečů do tří skupin:[9]

- velmi vhodní – jsou následně pozváni k výběrovým procedurám
- vhodní – pokud je počet velmi vhodných nedostačující, zařadí je organizace do výběrových procedur
- nevhodní – organizace zašle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci

## **12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Závěrečný krok celého procesu. Představitelé společnosti (personalista společně s vedoucími) sestaví seznam uchazečů, kteří budou pozváni k samotnému výběrovému řízení. Takto sestavený seznam uchazečů by měl obsahovat přibližně 5 – 10 uchazečů. U vysoce kvalifikovaných pozic volíme raději větší množství.

## **2.3 Výběr pracovníků**

Výběr je organizovaná administrativní činnost, která navazuje na plánování lidských zdrojů a získávání pracovníků. Cílem výběru pracovníků je určit, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa a zároveň přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

Jde o oboustranný proces. Organizace si vybírá své zaměstnance a zaměstnanci si vybírají organizaci.

Personální pracovníci při výběru posuzují a porovnávají odborné a osobnostní charakteristiky uchazečů, jejich potenciál, flexibilitu a vhodnost pro danou pracovní pozici. Je nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. Následně musí být zvolena odpovídající metoda výběru, která závisí na náročnosti a důležitosti obsazovaného pracovního místa a zajistí nejvhodnějšího uchazeče.

V průběhu výběru je nutné: [3]

- získat co nejvíce informací o uchazečích
- vyhodnotit získané informace
- ohodnotit uchazeče
- předvídat budoucí pracovní výkon
- zajistit, aby se informace o volném místě dostaly k zájemcům o pracovní místo

Při výběru by se měli personální pracovníci vyvarovat těchto chyb:

- nedostatečné či nepřesné stanovení požadavků na pracovní místo
- přílišný důraz na testová vyšetření kandidátů
- malá pozornost věnovaná ověření údajů a zjištění referencí

### 2.3.1 Metody výběru

Neexistuje jedna zaručená metoda jak vybrat toho nejlepšího zaměstnance s naprostou jistotou. Organizace proto musí dobře zvážit, která metoda výběru bude pro danou profesi vhodná. Pokusím se zde nastínit pár nejčastěji používaných metod.

#### 1. Výběrový pohovor

Pohovor lze charakterizovat jako účelnou konverzaci, kde uchazeči zcela volně hovoří s tazateli o sobě, svých zkušenostech a své kariéře.

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které tazateli mohou předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a porovnat jej s dalšími uchazeči. Každý pohovor musí být pečlivě předem připraven a naplánován. Pověřený pracovník by měl uchazeče o zaměstnání včas upozornit na místo konání, datum a čas pohovoru, případně mu sdělit jaké dokumenty po něm bude personální pracovník požadovat. Výhodou pohovoru jsou jeho nízké náklady a možnost osobně se setkat a pohovořit si s kandidátem.

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru[2]:

##### a) individuální pohovor (1+1)

Nejčastěji využívaná metoda. Jeden představitel společnosti diskutuje s uchazečem. Výhodou je uvolněná atmosféra. Často dochází k navázání úzkého vztahu mezi účastníky, což má za následek dosti subjektivní posouzení uchazeče. Snadno dojde k chybnému nebo povrchnímu rozhodnutí. Tento typ se využívá zejména u obsazování méně kvalifikovaných profesí.

##### b) pohovorové panely

Uchazeč se setká s dvěma a více představiteli společnosti, většinou jedním personalistou a liniovými manažery, kteří mají předem dohodnuté role při pohovoru. Představitelé společnosti mohou diskutovat o svých dojmech o chování uchazeče, což zajistí všestranné a objektivní posouzení. Tento typ se využívá při obsazování náročnějších pozic.

##### c) výběrové komise

Pokud existuje více stran, které mají zájem na výběru vhodného uchazeče, společnost oficiálně svolá výběrovou komisi, ta má podobu většího pohovorového panelu. Různí lidé se

takto mohou setkat s uchazečem a porovnat si navzájem své poznatky. Členové komise mají často tendence pokládat různé neplánované otázky, což může podhodnotit kvalitu uchazeče. Následně se sebejistější a výřečnější uchazeč dostane do lepší pozice než zaskočený uchazeč, který je ve skutečnosti mnohem kvalifikovanější a vzdělanější pro danou pozici.

Podle obsahu a průběhu se rozlišují následující formy pohovoru[9]:

**a) nestrukturovaný pohovor** - není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče a tazatelé tak nevědí, jaké informace mají získat a nemají základ pro strukturování rozhovoru.

**b) strukturovaný pohovor** – tazatel postupuje podle připravené série otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa

**c) polostrukturovaný pohovor** – kombinace dvou předchozích. Náročný na schopnosti posuzovatelů, vyžaduje jejich důkladné proškolení.

Nejčastější chyby při výběrovém pohovoru[12]:

### **Halo efekt**

Posuzovatel dá na první dojem, který uchazeč vytvoří nebo má tendenci zobecnit určité výrazné vlastnosti či projevy uchazeče i na další hodnocené rysy jeho osoby

### **Nedostatečná vyváženost hodnocení**

Zejména u technicky orientovaných manažerů je častá tendence klást zvýšený důraz na jejich odborné vzdělání, často i v situaci, kdy se kandidát svou původní profesí už nezabývá. Hodnocení by se mělo vyváženě zaměřovat na všechny základní hodnotící kritéria a aspekty dosavadní uchazečovy činnosti, přičemž by se však současně mělo více soustředit na poslední pracovní období uchazeče a nezabývat se příliš vzdálenou minulostí.

### **Předsudky a stereotypy**

Osoba vedoucí přijímací řízení má vůči určité kategorii potencionálních zaměstnanců předsudky, v jejichž důsledku má předem jasný soud a během celého rozhovoru se zaměřuje jen na informace, které potvrzují její již dříve přijaté rozhodnutí.

## **Efekt „zrcadla a osobní chemie“**

Osoba vedoucí přijímací řízení má tendenci hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se jí podobají nebo při rozhovoru zjistí, že by spolu mohli dobře vycházet

## **2. Assessment centra**

Jde o v poslední době rozšířenou metodu, která se využívá jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, a to nejčastěji u manažerů a specialistů. Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj.

Jelikož zaměstnavatelé hledají způsoby, jak zvýšit vypovídací hodnotu výběrového procesu, stává se metoda výběru pomocí assessment centra stále oblíbenější. Na základě této metody je možné dobře posoudit, zda uchazeč vyhovuje organizační kultuře. Lze odhalit spoustu schopností a vlastností, které by například z pohovoru nevyplynuly. Je zde velká pravděpodobnost zabránění špatné volby.

Assessment centra mají následující rysy[2]:

- hodnotitelé se soustředí na chování uchazečů
- uchazeči plní nejrůznější úkoly a role, které simulují práci pro dané pracovní místo, dá se tak předvídat uchazečovo budoucí pracovní chování
- hodnotitelé využívají pohovorů a testů
- hodnotí se několik uchazečů najednou, aby bylo možné porovnat chování mezi nimi
- do výběru je zapojeno několik hodnotitelů či pozorovatelů, kteří jsou pečlivě vyškoleni

## **3. Výběrové testy (testy pracovní způsobilosti)**

Výhodou testů je jejich objektivita, neboť všichni kandidáti mají stejné možnosti. Dobře sestavené testy jsou přesné a spolehlivé a umožňují hodnotit více lidí najednou. Také uchazeči, kteří mají například nízkou kvalifikaci nebo praxi, mohou ukázat své schopnosti. Organizace si pomocí těchto testů snaží zabezpečit spolehlivé informace o inteligenci, schopnostech, znalostech, dovednostech a celkové charakteristice osobnosti.

V praxi se využívají zejména:

**Testy inteligence** – Posuzují se intelektuální schopnosti uchazečů hodnocením jejich výkonu při řešení různých problémů, logického myšlení či analytických dovedností. Ověřují verbální a matematické dovednosti. Snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazeče o zaměstnání. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon.

**Testy osobnosti** – Většinou jsou formou dotazníku. Mají za úkol prověřit povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference uchazeče. Organizace se pomocí tohoto testu snaží zmapovat uchazečovu odolnost vůči stresu, schopnost pracovat v týmu, tolerance vůči změnám apod. Jejich účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký rizikový faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce.

**Testy schopností** – Existuje jich nepřeberné množství. Mezi nejznámější patří psaní deseti prsty, práce s počítačem nebo manuální zručnost a psychomotorické schopnosti. Hodnotí se např. koordinace očí a rukou, smysly či mechanické dovednosti.

#### **4. Dotazník společnosti**

Dotazník se používá zpravidla ve všech větších společnostech. Slouží manažerům nebo personalistům v případě porovnávání více uchazečů. Společnost si vytvoří svůj vlastní soubor otázek. Jejich množství a obsah jsou závislé na požadavcích na pracovní místo a informacích, které potřebuje organizace o uchazeči znát.

Dotazník by měl obsahovat základní údaje o uchazeči a vše co může přispět k odhadu vlastností uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání apod.

Následná práce s dotazníkem je velmi důkladná a náročná analytická činnost. Nevýhodou může být rozsah a navádění ke stereotypním odpovědím.

## **5. Zkoumání životopisu**

Zaslaný životopis spolu s motivačním dopisem jsou zpravidla uchazečovou první vizitkou. Nejčastěji slouží personalistovi k provedení tzv. kola předvýběru, kdy provádí prvotní selekci došlých dokumentů a také jako podklad pro tazatele při výběrovém pohovoru.

Při posuzování každého životopisu věnuje personalista pozornost i časové návaznosti jednotlivých zaměstnání (studia).

Při posouzení životopisu se zaměřuje na:

- formu – formální úprava materiálu
- obsah – nesrovnalost mezi materiály kandidáta, časová posloupnost údajů, nejasné formulace
- dojem – chybějící reakce na inzerát, neatraktivní prezentace písemností
- stylistické nedostatky – přetíženost moderními termíny, okázalost

Velmi často využívaná metoda, která se kombinuje ještě s jinou metodou výběru. Představitelé organizace se většinou zaměří na informace týkající se dosaženého vzdělání, kvalifikace a pracovních zkušeností uchazeče.

## **6. Lékařské vyšetření**

Lékařské vyšetření požadují společnosti po uchazeči v případech, kdy je ohroženo zdraví uchazeče nebo by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Dále tuto metodu využívá řada společností, aby zabránila přijetí uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu. Lékařská prohlídka se využívá zejména při práci s potravinami.

V dnešní době je možné tuto metodu výběru stále více považovat za diskriminaci.

## **7. Ověřování referencí**

Reference poskytují osobní hodnocení personálního a pracovního profilu jednotlivce a mimo jiné mohou zahrnovat názor na případnou vhodnost jednotlivce pro výkon předpokládané pracovní pozice. Referující osoba by měla být k hodnocenému v nadřazeném postavení a poskytovat hodnocení založené na znalostech o hodnoceném. Informace lze čerpat z různých záznamů společnosti, například z hodnocení výkonu manažerem.



Vedoucí zaměstnanec, který vytváří reference, by měl zahrnout i názory ostatních zaměstnanců. Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám uchazeč poskytl a získat nestranný pohled na to, jak se uchazeč v práci skutečně chová.

## **2.4 Rozhodnutí**

Společnost si určí kritéria a způsobilosti, která jsou pro ni důležitá:

- základní způsobilosti – pokud je kandidát nemá, bývá obvykle vyřazen
- klíčové způsobilosti- společnost si stanoví váhy a dále je rozděluje podle jejich důležitosti pro dané pracovní místo

Pokud zvolené metody výběru již proběhly a organizace získala veškeré potřebné informace o uchazečích, pověření pracovníci jsou připraveni zvážit a rozhodnout, kdo je nejvhodnějším uchazečem. V případě, že se samotného výběru účastnilo více rozhodujících osob, měla by následovat diskuze. Nejdříve by zúčastnění měli určit uchazeče, kteří rozhodně nevyhovují požadavkům organizace. Ty by organizace měla informovat o neúspěchu u výběrového řízení. Sníží se tak čas potřebný pro rozhodování. Následuje zhodnocení vhodnosti ostatních uchazečů. Zde je možné využití nejrůznějších hodnotících matic.

Je nepravděpodobné, že organizace najde úplně perfektního uchazeče, proto by pověření pracovníci měli tomuto úkolu věnovat zvýšenou pozornost a pečlivě vybrat co možná nejvhodnější uchazeče. Výsledkem je zvolení jednoho nejvhodnějšího uchazeče a několika málo vhodných uchazečů, pro případ, že nejvhodnější uchazeč odmítne nabídku na zaměstnání.

### **Shrnutí**

Jedním z cílů každé společnosti by měla být snaha o získání takových pracovníků, kteří se budou následně podílet na plnění strategických cílů společnosti.

V teoretické části jsem se pokusila nastínit ta nejdůležitější pravidla, která by měla být dodržena při procesu získávání zaměstnanců a dále zmínit nejčastější chyby, kterých se personalisté nebo linioví manažeři dopouštějí při výběrových řízeních. Od kvalitně zvládnutého procesu získávání se následně odvíjí samotný výběr zaměstnanců. Při výběrových řízeních je možné volit z nejrůznějších metod. Pověření pracovníci by měli být schopni určit nejvhodnější metodu právě pro jejich společnost nebo danou pozici.

V následující části se budu zabývat charakteristikou společnosti Foundeik, s. r. o. Dále popíšu skutečný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Provedu výzkum mezi zaměstnanci formou dotazníku. Na základě vyhodnocených dotazníků a rozhovoru s personální pracovnící se pokusím navrhnout optimální doporučení.

### 3 Charakteristika organizace

Obrázek 3-1



Zdroj: [15]

Společnost Foundeik, s.r.o. sídlí v Mariánském Údolí cca 8 km od Olomouce. Foundeik, s. r. o. je společnost, která se zabývá slévárstvím a má v tomto oboru mnoholetou tradici. Slévárna šedé litiny v Mariánském Údolí byla založena v roce 1825, kdy Josef Zwerzina založil továrnu v Mariánském Údolí jako železárně s vysokou pecí. Až do roku 1999 patřila slévárna společnosti MORA MORAVIA a. s. 1. 1. 2000 ji odkoupila španělská společnost Eika, s. Coop., která zde zavedla i přidruženou výrobu svých komponentů se slévárstvím přímo nesouvisejících (montáž termostátů a výrobu nerezových leštěných kroužků). Od 24. 2. 2011 společnost vlastní z 96 % společnost KVS, Horní Benešov. Po odprodeji byla přidružená výroba zrušena a společnost se opět zabývá pouze slévárstvím.

Společnost Foundeik, s.r.o. má bohaté zkušenosti s výrobou tenkostěnných odlitků s kvalitním povrchem a Know-how v rámci Evropy při výrobě korpusů elektrických plotniček. Pod svou značkou vyrábí nejen korpusy elektrických plotýnek, ale i jiné odlitky dle požadavků zákazníka, a to ve středních i velkých sériích.

Hlavní cílem společnosti je prosperita v tržních podmínkách a udržení vysoké jakosti výrobků při optimálním počtu zaměstnanců TH a D potřebných pro zajištění výroby.

Samotný předmět podnikání je výroba těles čerpadel a ventilů, elektrických plotýnek, součástí kamen a krbů, součástí těles alternátorů, vík k elektrozařízení, svorkovnic, převodových skříní a jiné.

Společnost se dělí na části:

### ***Modelárna***

Modely pro výrobu odlitků se zde zhotovují v provedení kov, dřevo, pryskyřice. Je možné výrobu přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníka, ve vlastní modelárně, případně v kooperacích s použitím CNC strojů.

### ***Jádrovna***

Při výrobě některých odlitků se používají skořepinová jádra, která si vyrábí společnost na elektrických jádrových strojích SHALCO za tepla.

### ***Tavírna***

Tavírna je vybavena středofrekvenčními tandemovými pecemi ABB s výkonem 2 x 4 tuny. Dále se společnost disponuje elektrickou tavící pecí ABB s výkonem 2 tuny.

### ***Formovna***

V roce 2006 byl modernizován způsob formování a byla provedena investice do bez rámového automatického stroje FBO od firmy HWS (Heinrich Wagner Sinto).

- rozměry formy 500 x 600 x 180 mm
- výkon 160 forem/hod u bezjádrových odlitků

Současně se změnou formování muselo dojít ke změně pohybu konveyorové linky z průběžného (kontinuálního) na taktový v závislosti na výkonu formovacího stroje. Formovna je dále vybavena střešacími formovacími stroji s dolisováním.

Rozměry formovacích rámců.

- 500 x 360 x 80 – 160 mm
- 670 x 430 x 100 mm
- max. 500 x 600 x 110 mm

K výrobě těchto forem společnost používá jednotné bentonitové formovací směsi, které se připravují na kolových mísičích MK 3. Výroba plotýnek a menších odlitků probíhá kontinuálně přes chladicí tunel a průběžný tryskač s následnou 100 % kontrolou.

### ***Obráběcí centrum***

Odlitky, zde vyráběné je společnost schopna kompletně obrobit, jako například kompletní opracování litinových plotýnek na vlastní automatické lince s CNC stroji a kopírovacími soustruhy. V případě požadavku zákazníka společnost zajišťuje obrábění odlitků v kooperujících firmách.

### ***Expedice***

Odlitky se expedují v kovových nebo dřevěných EUR paletách, zabroušené, tryskané, podle dohody se zákazníkem opatřené vodou ředitelnou základovou barvou. Společnost dále zajišťuje rovněž dopravu vyráběných odlitků v tuzemsku i v zahraničí.

## ***3.1 Spolupráce***

V rámci České Republiky společnost spolupracuje s těmito významnými odběrateli:

- YORK, spol. s r.o., Dobříš
- Siemens, s. r. o., Mohelnice
- TransTrade CZ, s. r. o., Hovězí

V zahraničí společnost spolupracuje s těmito významnými odběrateli:

- Sensus GmbH Hannover, Německo
- Siemens AG, Rastatt, Německo
- TOO – NPP Electron-T, Lvov, Ukrajina

## ***3.2 Základní údaje o společnosti***

Název a sídlo: Foundeik, s. r. o., Nádražní 50, Mariánské Údolí, 78366

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 25860798

Internetové stránky: [www.foundeik.cz](http://www.foundeik.cz)

Telefon: 585153677

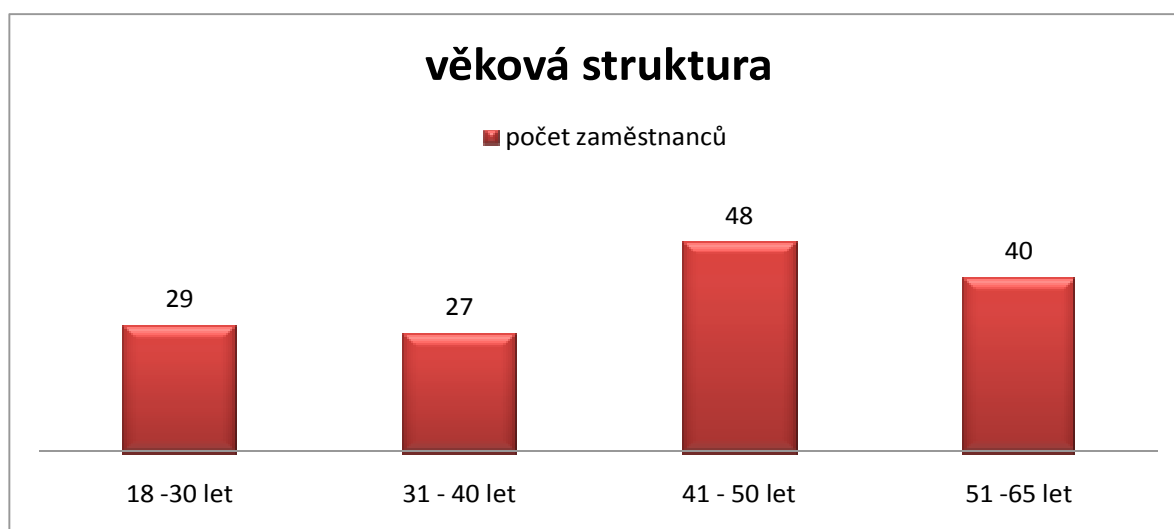
### 3.3 Organizační struktura

Foundeik, s.r.o. má v současné době 144 zaměstnanců. Organizační struktura je rozdělena na 23 technicko – hospodářských pracovníků (dle přílohy č. 1) a 121 zaměstnanců v dělnických profesích, kteří pracují v třísměnném provozu a to následovně: pracoviště modelárna 6 zaměstnanců, pracoviště údržba 9 zaměstnanců a slévárenský dělník 106 zaměstnanců. V čele společnosti je jednatel, pod kterého spadá finanční ředitel a vedoucí personálního oddělení, která má dále na starosti životní prostředí, bezpečnost práce a požární ochrany, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí TPV a kvality a výrobní ředitel.

#### 3.3.1 Analýza zaměstnanců

Analýzu zaměstnanců jsem prováděla na základě dokumentace společnosti a rozhovoru s personální pracovnící, která byla velmi vstřícná a poskytla mi veškeré požadované informace.

Obrázek 3-2

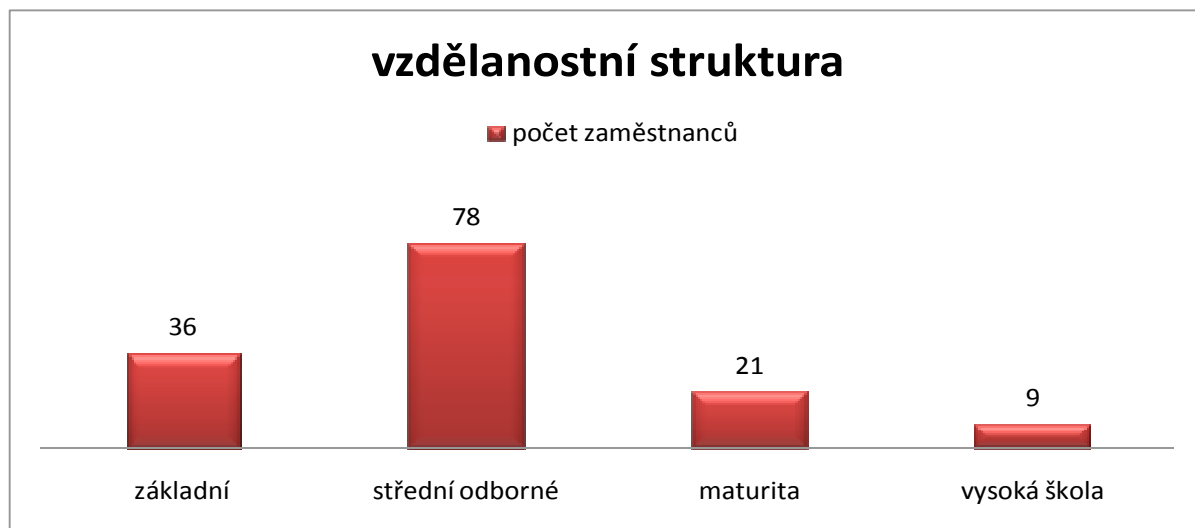


Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že ve společnosti pracují zaměstnanci převážně ve věku 41 let a výše. Jsou to většinou zaměstnanci, kteří zde pracují delší dobu a to z důvodu dobré dostupnosti z místa bydliště. Většina těchto zaměstnanců do společnosti nastoupila po ukončení studia a pracují zde dodnes. Dále je nutné zdůraznit, že zaměstnanci do 40 let, zde pracují z důvodu špatného uplatnění na trhu práce, jelikož mají převážně základní vzdělání. Často ve společnosti setrvávají jen krátce. V okamžiku, kdy si zajistí, pro ně vhodnější povolání,

společnost opustí, a to z důvodu pracovního prostředí, jedná se o ztížené pracovní podmínky prach, hluk a těžkou fyzickou práci.

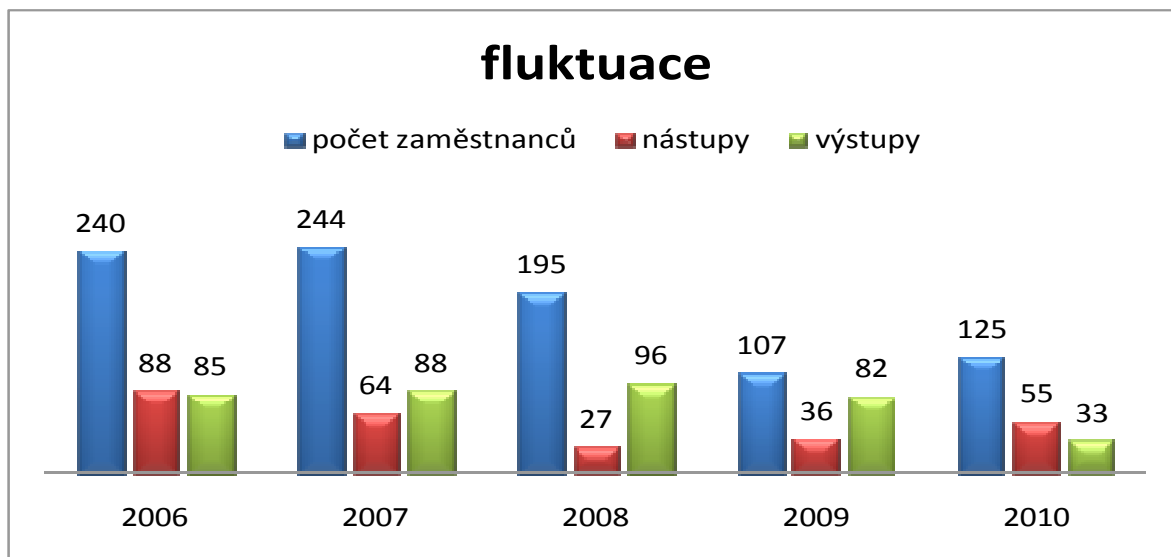
Obrázek 3-3



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců společnosti dosáhla středního odborného vzdělání bez maturity nebo má pouze základní vzdělání. Společnost jako výrobní podnik zaměstnává především dělníky. Vzhledem k tomu, že v místě sídla společnosti je více průmyslových podniků, které se mohou jevit uchazečům o zaměstnání více atraktivní, je společnost nucena zaměstnávat i uchazeče bez odborného nebo požadovaného vzdělání. V okamžiku potřeby zaměstnanců společnost přijme i nekvalifikované uchazeče s tím, že se následně zaměří na jejich zaučení pro danou pozici a adaptační proces. Samozřejmě, pokud se podaří získat zaměstnance s požadovaným vzděláním a zkušenostmi pro danou pozici, je to vždy výhodou.

Obrázek: 3-4



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že v roce 2008 došlo v důsledku celosvětové krize k propuštění skoro poloviny zaměstnanců. Společnost byla nucena zrušit veškerou přidruženou výrobu, kterou se do dnešního dne nepodařilo znovu obnovit. V roce 2010 je již vidět opačný trend. Společnost už získává určitou stabilitu na trhu a vzhledem k postupnému navyšování výroby vytváří nová pracovní místa. Neustálé kolísání nástupů a výstupů je ve velké míře způsobeno také pracovním prostředím, které je bezpochyby náročné a ne každý je schopen každý den pracovat v těžkých provozních podmínkách (prach, hluk, těžká fyzická práce, apod.).



## **4 Analýza současného stavu**

Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Foundeik, s. r. o. začíná personálním plánováním. Personální plánování je součástí strategie a plánu společnosti, proto se zde klade velký důraz na požadovanou kvalifikaci zaměstnanců.

Hlavním cílem společnosti je prosperita v tržních podmínkách a udržení vysoké jakosti výrobků při optimálním počtu zaměstnanců TH a D potřebných pro zajištění výroby. Získávání a výběr zaměstnanců provádí personální útvar společně s liniovými manažery.

Hlavním úkolem personálního útvaru v této oblasti je připravit všechny dostupné podklady pro výběrové a přijímací řízení. Je třeba dbát, aby bylo v souladu s organizační strukturou, systematizací, kvalifikací a kvalitou zaměstnance.

### ***4.1 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Foundeik, s. r. o.***

#### **4.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Společnost si je vědoma, že je velmi důležité dbát na správné určení potřeby zaměstnanců. Ve společnosti Foundeik, s. r. o. vychází definování potřeby z plánu výroby, kde je stanoven na jednotlivé směny plánovaný počet zaměstnanců (viz příloha č. 2). Plán výroby zároveň musí být součástí strategie, plánů a cílů společnosti. Dle plánu výroby představitelé společnosti (v tomto případě linioví manažeři) dají písemně na personální útvar požadavkové listy (viz příloha č. 3). V těchto požadavkových listech je uveden počet požadovaných pracovníků. Dále je zde přesně popsané a specifikované pracovní místo a kvalifikační požadavky, případně další speciální požadavky na danou profesi (např. kurzy, školení, pracovní zkušenosti). Z údajů uvedených v požadavkovém listu vychází personální pracovnice při dalších činnostech spojených se získáváním zaměstnanců. Požadavkový list spolu s dalšími dokumenty je po přijetí uchazeče součástí jeho osobní karty, která je uložena v kartotéce personálního útvaru společnosti.

#### **4.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Ve společnosti Foundeik, s. r. o. je pro každé pracovní místo vytvořen podrobný popis činností, které se na tomto místě provádí. Tento popis byl vytvořen ve spolupráci personálního oddělení a příslušných liniových manažerů. Personální pracovnice má aktuální popis každého pracovního místa v elektronické podobě. Na základě popisu pracovního místa

se personální pracovnice rozhodne, na jaké uchazeče se zaměří při tvorbě nabídky a jakou formou ji zveřejní. Dále je schopen určit potřebnou kvalifikaci uchazečů, jaké od nich bude požadovat dokumenty a kritéria, která budou rozhodující při výběrovém řízení.

#### **4.1.3 Zvážení alternativ**

Na základě požadovkových listů a popisu pracovního místa personální pracovnice zváží, jestli je pro požadované pracovní místo nutné přijmout nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr, dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. V případě DPČ je společnost limitována maximálně polovinou týdenní pracovní doby dle zákoníku práce. Při DPČ je výhodou volná pracovní doba, zaměstnanci pracují pouze v případě potřeby společnosti. Tuto formu pracovního poměru využívá společnost při spolupráci se studenty. U DPP je společnost omezena maximálně 150 hod. ročně, dle zákoníku práce. Tuto možnost společnost využívá jen výjimečně.

#### **4.1.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa**

Personální útvar obdrží od liniových manažerů už popsané a specifikované pracovní místo.

Kde je uvedeno:

- charakteristika práce
- požadavky na vzdělání případně praxi
- pracovní podmínky
- platové podmínky
- odpovědnost

#### **4.1.5 Identifikace potenciálního zdroje uchazečů**

Personální pracovnice se dohodne s příslušným liniovým manažerem, zda na konkrétní obsazované pracovní místo mohou navrhnout někoho z vnitřních zdrojů. Společnost se samozřejmě snaží co nejvíce využívat vnitřních zdrojů. Jelikož je výroba velmi specifická, je velkou výhodou znalost pracovního prostředí a výroby samotné. S tím ale souvisí řada problémů. Pokud je obsazena pracovní pozice stávajícím zaměstnancem musí personální

pracovnice hledat náhradu za tohoto zaměstnance, což je spojeno s dalším získáváním a následným výběrem na uvolněnou pozici.

V případě, že takto navrhovaný zaměstnanec společnosti nebude vybrán při výběrovém řízení, může se cítit zklamaný a podvedený což můžeme mít značný vliv na jeho další práci a setrvání ve společnosti.

Pokud se nepodaří uspokojit potřeby společnosti z vnitřních zdrojů, musí se personální pracovnice zaměřit na zdroje vnější. To je mnohem nákladnější, časově náročnější a často se stává, že vybraný uchazeč nakonec nesplňuje dané požadavky ve všech směrech.

#### **4.1.6 Volba metod získávání pracovníků**

Personální pracovnice využívá pro zveřejnění nabídky tyto formy:

##### **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Tuto metodu využívá společnost nejčastěji. Oblíbila si ji z důvodu rychlosti, jakou je schopna oslovit velké množství uchazečů v krátkém čase a s nízkými náklady.

Nabídku volného pracovního místa zveřejňuje formou inzerátu (viz příloha č. 4) v regionálních novinách, jako jsou např. inzertní noviny Profit. Společnost často využívá i inzerce prostřednictvím regionálních rozhlasových stanic např. rádio Haná a rádio Rubi. Personální pracovník po domluvě s majitelem zveřejňuje nabídky volného pracovního místa na vývěskách v obchodě se smíšeným zbožím v místě sídla společnosti, tedy v Mariánském Údolí. Dále spolupracuje s obecními úřady okolních obcí (Hlubočky, Velká Bystřice, Tršice, Přáslavice, aj.), které vyhlásí nabídku volného pracovního místa v rámci hlášení v místních rozhlasech.

V případech, kdy se hledá uchazeč na vyšší pozici nebo s vyšší kvalifikací využívá společnost internetových portálů jobs.cz a sprace.cz. Doba zveřejnění je různá podle zvoleného média a atraktivnosti dané pozice.

##### **Úřad práce**

Společnost má ze zákona povinnost zveřejňovat každé volné pracovní místo na úřadu práce. V tomto případě se jedná o úřad práce města Olomouc. Personální pracovnice má své přihlašovací jméno a heslo, prostřednictvím kterého se přihlásí na portál úřadu práce a sám zadává nabídku volného pracovního místa do předem nadefinovaného formuláře. Takto zadaná nabídka je zveřejněna na internetových stránkách a vývěskách úřadu práce.

## **Komerční zprostředkovatelé – personální agentury**

Z důvodu vysokých nákladů je tato forma využívána jen velmi zřídka, pouze v případech, kdy se hledá pracovník na manažerskou pozici nebo pozici, kterou nelze obsadit vlastními silami.

## **Uchazeči se nabízejí sami - vlastní evidenční systém společnosti Foundeik, s. r. o.**

Společnost často navštěvují zájemci o práci sami, nehledě na potřeby organizace. Většinou to jsou zájemci o dělnické profese. Personální pracovnice při takové návštěvě nechá každého uchazeče vyplnit osobní dotazník, který se standardně vyplňuje až při výběrovém pohovoru. Následně uchazeč absolvuje krátký a stručný pohovor, na jehož základě je zařazen do evidence společnosti. Pokud v průběhu pohovoru personální pracovník zjistí, že práce ve slévárně není pro uchazeče vhodná (např. ze zdravotních důvodů), sdělí tuto skutečnost uchazeči a poděkuje mu za projevený zájem.

Tuto návštěvu je možné brát jako samotný předvýběr. Personální pracovnice takto získaných uchazečů využívá jako hlavního a nejdůležitějšího zdroje v případě potřeby méně kvalifikovaných pracovníků, jelikož už má o uchazečích základní informace a zhodnotila jejich vhodnost pro danou pozici.

## **Osobní doporučení - reference**

Každá volná pracovní pozice je uveřejněna na vývěsce uvnitř areálu společnosti. Zaměstnanci na základě takto uveřejněné nabídky informují své příbuzné a známé a ti následně kontaktují personální útvar. Personální pracovnice má možnost získat reference od doporučujícího zaměstnance.

V době, kdy na trhu práce bylo málo uchazečů o zaměstnání a společnost nebyla schopna pokrýt svou potřebu, byla tato metoda jedním z hlavních zdrojů. Prostřednictvím akce „Přiveď si svého kolegu“, mohl každý stávající zaměstnanec, doporučit vhodného uchazeče. Pokud doporučený uchazeč byl přijat a následně pracoval ve společnosti déle jak 3 měsíce, byl doporučující zaměstnanec finančně odměněn.

### **4.1.7 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů**

Personální pracovnice od uchazečů o dělnické pozice požaduje zaslání životopisu, kopii dokladů o dosaženém vzdělání a kurzech (např. svářečský kurz nebo kurz na řízení

vysokozdvížného vozíku). V případě vyšších pozic se jedná o životopis, motivační dopis, kopie dokladu o dosaženém vzdělání a doporučení od minulých zaměstnavatelů.

#### **4.1.8 Formulace nabídky zaměstnání**

Základem pro vytvoření nabídky je popis a specifikace pracovního místa. Dále to jsou požadavky společnosti na vzdělání, praxi a odborné kurzy, které vyznačí příslušný liniový manažer v požadavkovém listě. V nabídce zaměstnání personální pracovnice uvede, co je schopna společnost nabídnout svým zaměstnancům např. informace o výši platu, nejruznější benefity a výhody.

Nejdůležitější informací jsou kontaktní údaje, aby případní zájemci věděli, kam a jakou formou se mohou hlásit.

#### **4.1.9 Přilákání uchazečů**

Jelikož se jedná o malý výrobní podnik je možnost poskytovat nejruznější výhody a benefity značně omezená. Společnost pro své zaměstnance nabízí závodní stravování v areálu s možností obědů i večeří a výběru z 5 jídel, s příspěvkem zaměstnavatele ve výši 55%. Týden dovolené navíc nad rámec zákoníku práce, příspěvek na penzijní připojištění ve výši příspěvku zaměstnance max. však do výše 600 Kč.

Dále nabízí možnost vzdělávání v rámci své pracovní pozice a možnost kariérního růstu v rámci společnosti.

#### **4.1.10 Uveřejnění nabídky zaměstnání**

V případě, že nelze pracovní místo obsadit z vnitřních zdrojů a ani není vhodný kandidát v evidenci personálního oddělení, personální pracovnice zveřejňuje nabídku pracovního místa prostřednictvím portálu úřadu práce, inzercí v regionálních rádiích, vývěsek v okolních obcích atd.

Doba zveřejnění záleží na druhu pracovní pozice. Pozice, kde je požadovaná vyšší odbornost např. provozní zámečnický a obráběč kovů se hledá delší dobu. Pracovní pozice, kde nejsou kladeny vysoké požadavky na kvalifikaci např. brusič nebo formíř, lze obsadit během krátké doby.

#### **4.1.11 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Personální pracovnice požaduje od uchazečů v první fázi pouze životopis, popřípadě motivační dopis a doklady o vzdělání a praxi, na jejichž základě se rozhoduje o vhodnosti uchazečů pro danou pracovní pozici. Tyto doklady uchazeči zasílají mailem, poštou nebo osobně přinesou přímo na personální útvar.

Při návštěvě personálního útvaru uchazeči dále vyplní osobní dotazník společnosti, který obsahuje:

- osobní údaje
- vzdělání – údaje o dosaženém vzdělání, rekvalifikace, praxe, práce s počítačem, absolvované kurzy, oprávnění, průkazy, zkoušky a řidičský průkaz
- znalost cizích jazyků – jazyk, stupeň znalosti a absolvované zkoušky
- průběh předchozích zaměstnání – organizace, pracovní zařazení, od – do, důvod skončení pracovního poměru
- ostatní údaje – trestní bezúhonnost, zákaz činnosti z rozhodnutí soudu, zdravotní stav, jiný pracovní poměr
- prohlášení o pravdivosti uvedených údajů

Personální pracovnice má za úkol zkontrolovat a ověřit si pravdivost všech uvedených údajů. Nepravdivé údaje mohou následně ovlivnit vhodnost uchazeče na danou pracovní pozici.

#### **4.1.12 Uchování dokumentů**

Veškeré zaslané životopisy a motivační dopisy s příloženými osobními dotazníky jsou v evidenci personálního oddělení po dobu půl roku. Pak následuje skartace. Uchazeči dávají svůj souhlas k uchování osobních údajů písemnou formou při zaslání životopisu.

#### **4.1.13 Předvýběr zaměstnanců na základě obdržených dokumentů**

Na základě zaslaných životopisů personální pracovnice roztřídí uchazeče na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči budou následně telefonicky pozváni k výběrovému pohovoru, kde vyplní osobní dotazník společnosti. Nevhodným uchazečům sdělí personální pracovnice prostřednictvím mailu popřípadě telefonicky, že byli vybráni jiní, vhodnější kandidáti a

upozorní je na možnost budoucí spolupráce, jelikož si všechny jimi zaslané dokumenty ponechá v evidenci. Pokud shledá, že jsou pro práci ve slévárně nevhodní (např. ze zdravotních důvodů) sdělí jím tuto skutečnost a poděkuje za projevený zájem.

#### **4.1.14 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Personální pracovnice vybere nejvhodnější uchazeče. Z těch vytvoří abecedně seřazený seznam. Počet uchazečů v seznamu je různý. Závisí na druhu pozice, potřebném počtu pracovníků a počtu vhodných uchazečů. Uchazeči z tohoto seznamu budou telefonicky pozváni k výběrovému pohovoru.

### ***4.2 Výběr zaměstnanců***

Výběr zaměstnanců provádí personální útvar. V případě potřeby zaměstnance s vyšší odbornou kvalifikací nebo TH pracovníka, provádí výběr personální útvar společně s příslušným liniovým manažerem. Hlavním úkolem personálního útvaru je připravit všechny dostupné podklady pro výběrové řízení. Je třeba dbát, aby vše bylo v souladu s organizační strukturou, systemizací, kvalifikací a kvalitou zaměstnance.

#### **4.2.1 Metody výběru pracovníků**

##### ***Zkoumání životopisu***

Personální pracovnice si důkladně prostuduje zaslané životopisy, ověří si pravdivost uvedených informací a na jejich základě si roztrídí uchazeče na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči jsou následně telefonicky pozváni k ústnímu pohovoru.

##### ***Výběrový pohovor***

Na základě životopisu si personální pracovník pozve vhodné uchazeče k výběrovému pohovoru. Tohoto pohovoru se účastní uchazeč o zaměstnání a personální pracovnice. V případě obsazování pracovní pozice, kde je třeba odborná kvalifikace, se pohovoru účastní i příslušný liniový manažer.

Personální pracovnice má připraven polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o seznam otázek, na které se uchazeče bude ptát a navíc má možnost si individuálně doplnit potřebné informace v průběhu pohovoru. Zjišťují se podrobnosti týkající se předcházejících pracovních zkušeností, schopnost přizpůsobit se potřebám organizace (přesčasová práce).

Vzhledem ke specifčnosti slévárenského provozu je součástí výběrového pohovoru i ukázka pracovního prostředí a prohlídka provozu. Uchazeč má možnost seznámit se s pracovním prostředím. Někdy vhodný uchazeč po prohlídce provozu sám sdělí, že se mu pracovní prostředí nelíbí a tím končí jeho zájem o nabízenou pracovní pozici.

### ***Zdravotní prohlídka***

Vzhledem k tomu, že společnost se zabývá slévárenstvím, tudíž těžkým provozem, všichni uchazeči o zaměstnání v dělnických profesích obdrží na personálním oddělení rizikovou kartu, se kterou musí před nástupem absolvovat zdravotní prohlídkou u závodního lékaře, který potvrdí na tuto kartu, zda je uchazeč zdravotně způsobilý pro danou práci.

Dále je nutné vyplnit záznam o zdravotní způsobilosti. Na jednotlivých pracovištích jsou stanoveny různé zdravotní prohlídky dle zpracované kategorizace Státního zdravotního ústavu. Takřka všechny dělnické práce jsou na rizikových pracovištích.

### ***Zkušební doba***

Stanovená zkušební doba vyplývá ze zákona a je v délce tři měsíce. Po tuto dobu se zaměstnanec zaučuje a zkoumá se jeho schopnost vykonávat danou práci. Na konci zkušební doby je se zaměstnancem proveden rozhovor, ve kterém se zkoumá spokojenost zaměstnance a jeho připomínky k dané pracovní pozici.

### ***Rozhodování***

Méně kvalifikované pozice vybírá pracovnice personální útvaru na základě dodaných dokumentů, předchozích pracovních zkušeností a výběrového pohovoru. Vzhledem k oboru, ve kterém společnost podniká, upřednostňují se kandidáti se zkušeností ve slévárenském průmyslu. U profesí, kde jsou kladeny vyšší požadavky na kvalifikaci, vybírá uchazeče personální pracovnice ve spolupráci s příslušným liniovým manažerem, který prověří odborné znalosti a zkušenosti uchazeče. Na konci se vybere nejvhodnější kandidát, kterému bude telefonicky sděleno rozhodnutí společnosti. V případě, že uchazečův zájem o danou pracovní pozici stále trvá, domluví se během telefonního rozhovoru s personální pracovnicí na datu nástupu. V tento den je s uchazečem podepsaná pracovní smlouva. Ostatní vhodní kandidáti



budou telefonicky informováni o zvolení vhodnějšího kandidáta a budou upozorněni na možnost další spolupráce. Personální pracovnice si ponechá jejich dokumenty v evidenci po dobu půl roku.

## **Shrnutí**

V praktické části jsem se zabývala charakteristikou společnosti Foundeik, s. r. o., zde jsem zmínila historii společnosti, předmět podnikání, největší odběratele, základní údaje apod. Z větší části jsem se věnovala organizační struktuře a analýze stávajících zaměstnanců z čehož jsem následně vycházela i při popisu současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Abych získala potřebné informace, provedla jsem výzkumné šetření mezi zaměstnanci, a to formou dotazníku, jehož vyhodnocení je popsáno v následující části.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníku

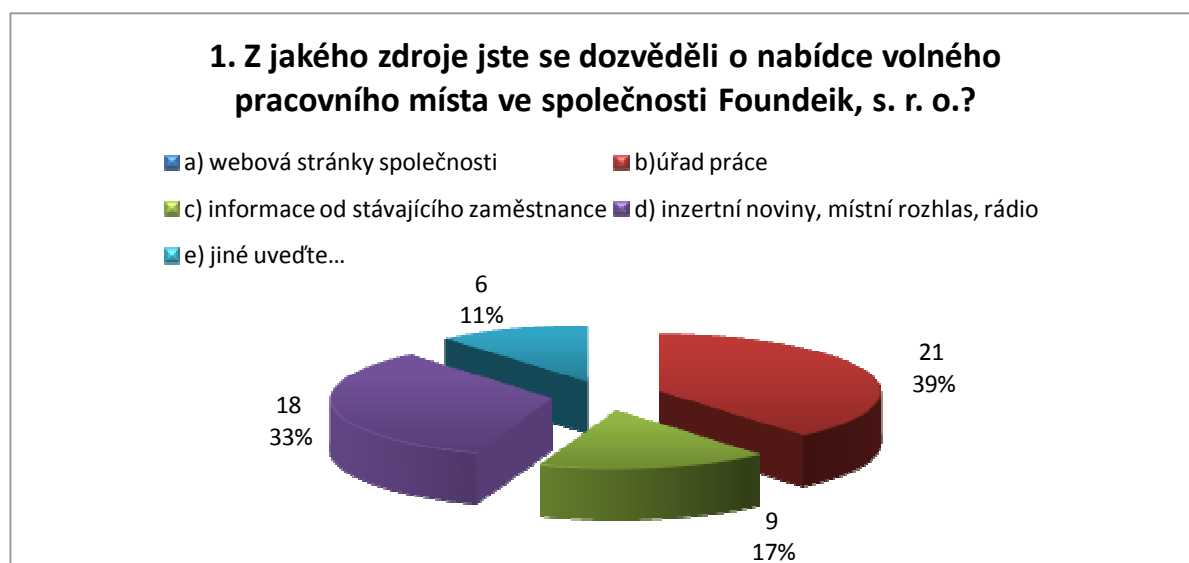
Výzkum jsem prováděla za asistence personální pracovnice formou dotazníků (viz příloha č. 5). Celkem jsem vytvořila a rozdala 70 dotazníků. Snažila jsem se oslovit dělnické pozice, TH pracovníky i manažery. Dotazník vyplnilo 54 respondentů. Dotazník obsahoval 12 otázek týkajících se výběrového řízení a 4 rozřazovací otázky na závěr. Vyplněné dotazníky budu v následující části vyhodnocovat.

#### 1. Z jakého zdroje jste se dozvěděli o nabídce volného pracovního místa ve společnosti Foundeik, s. r. o.?

V této otázce označilo 21 (39%) respondentů možnost b) úřad práce, možnost d) inzertní noviny, místní rozhlas, rádio 18 (33%) respondentů, možnost c) informace od stávajícího zaměstnance 9 (17%) respondentů, možnost e) jiné uveďte... 6 respondentů (11%).

Zde respondenti nejčastěji uváděli jako zdroj doporučení od přátel a známých a internetové stránky nabízející práci (sprace.cz, jobs.cz, apod.). Možnost a) webové stránky společnosti označilo 0 respondentů (0%).

Obrázek: 4-1

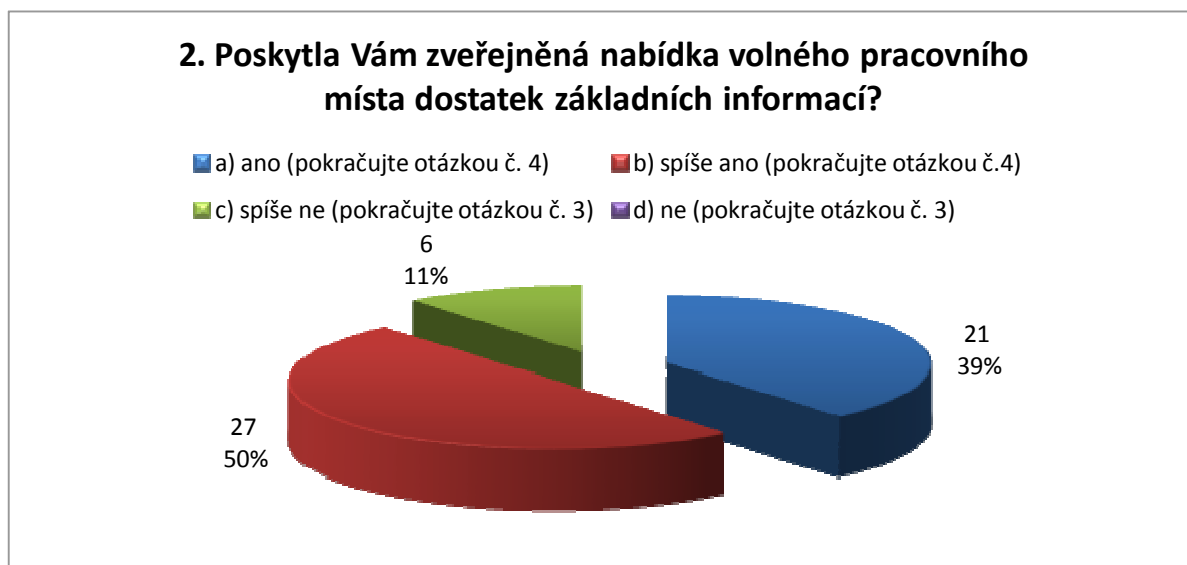


Zdroj: vlastní zpracování

#### 2. Poskytla Vám zveřejněná nabídka volného pracovního místa dostatek základních informací?

V této otázce označilo 27 (50%) respondentů možnost b) spíše ano, 21 (39%) respondentů označilo možnost a) ano, 6 (11%) respondentů označilo možnost c) spíše ne a možnost d) označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek: 4-2

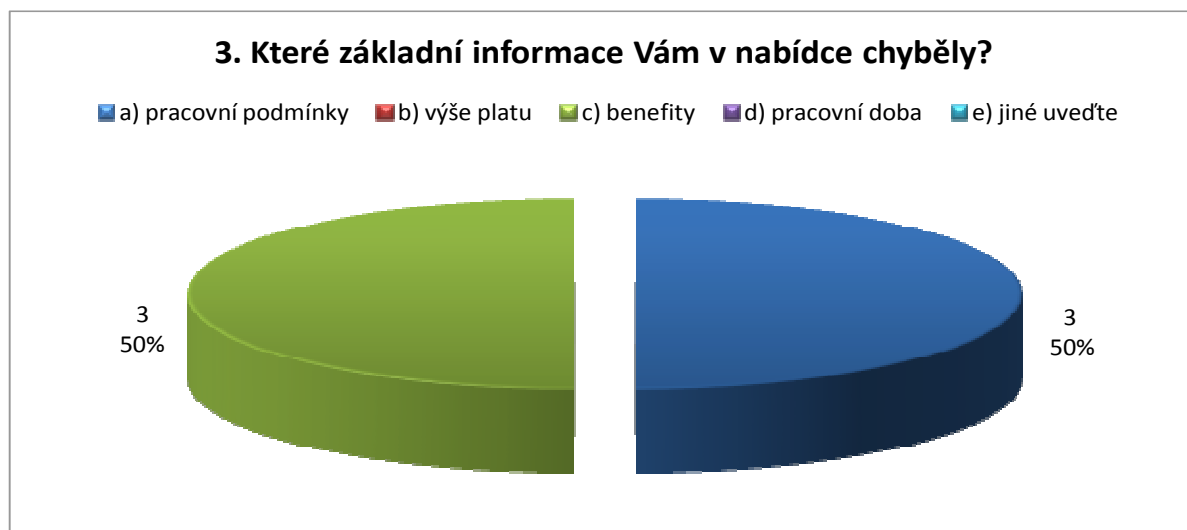


Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Které základní informace Vám v nabídce chyběly?

V této otázce označili z nabízených možností 3 (50%) respondenti možnost c) benefity a 3 (50%) respondenti možnost a) pracovní podmínky. Na tuto otázku odpovídalo pouze 6 (11%) respondentů, kteří v předchozí otázce označili možnost c) spíše ne. Možnosti b) výše platu, d) pracovní doba a e) jiné uvedte... označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek: 4-3



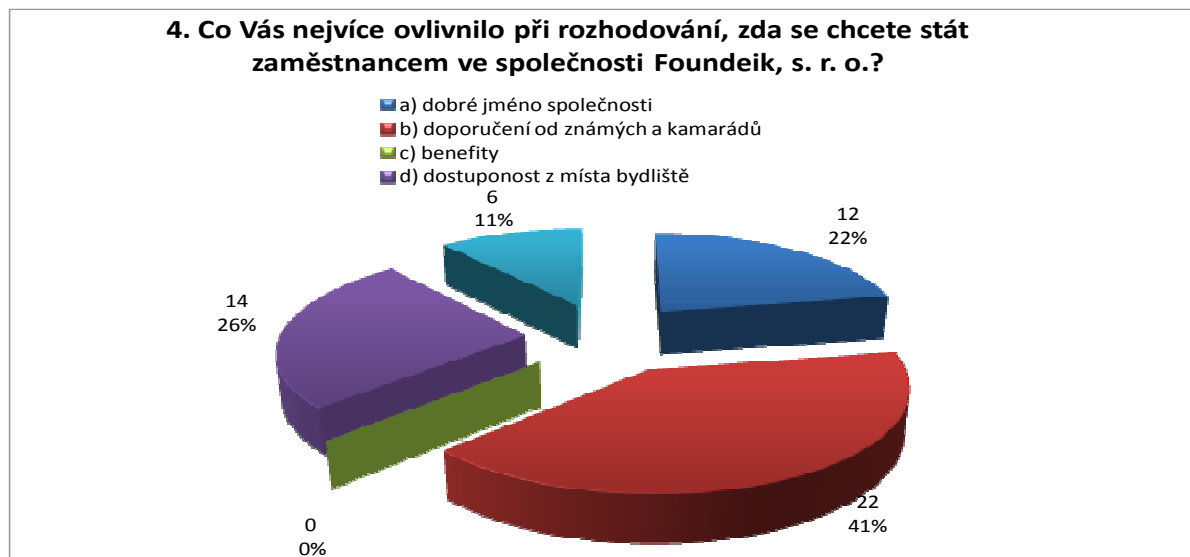
Zdroj: vlastní zpracování

### 4. Co Vás nejvíce ovlivnilo při rozhodování, zda se chcete stát zaměstnancem ve společnosti Foundeik, s. r. o.?

V této otázce označilo 22 (41%) respondentů možnost b) doporučení od známých a kamarádů, možnost d) dostupnost z místa bydliště 14 (26%) respondentů, možnost a) dobré

jméno společnosti 12 (22%) respondentů, možnost e) jiné uveďte... 6 (11%) respondentů, tito zaměstnanci nejčastěji uváděli nutnost potřeby zaměstnání. Možnost c) benefity označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek 4-4

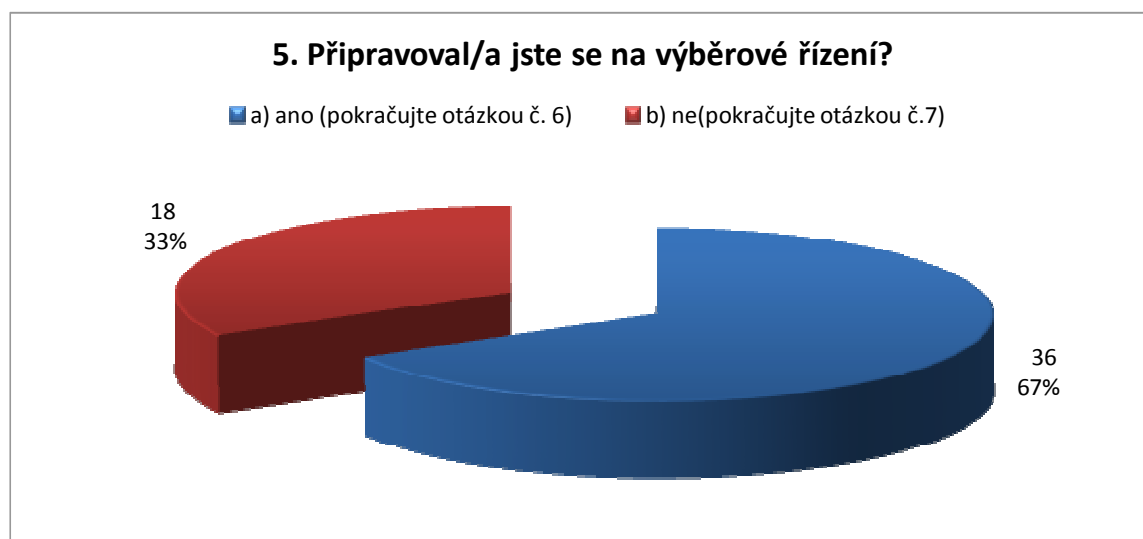


Zdroj: vlastní zpracování

## 5. Přípravoval/a jste se na výběrové řízení?

Zde označilo 36 (67%) respondentů možnost a) ano a následně pokračovali otázkou č. 6. Zbývajících 18 (33%) respondentů označilo možnost b) ne a následně pokračovali otázkou č. 7.

Obrázek: 4-5



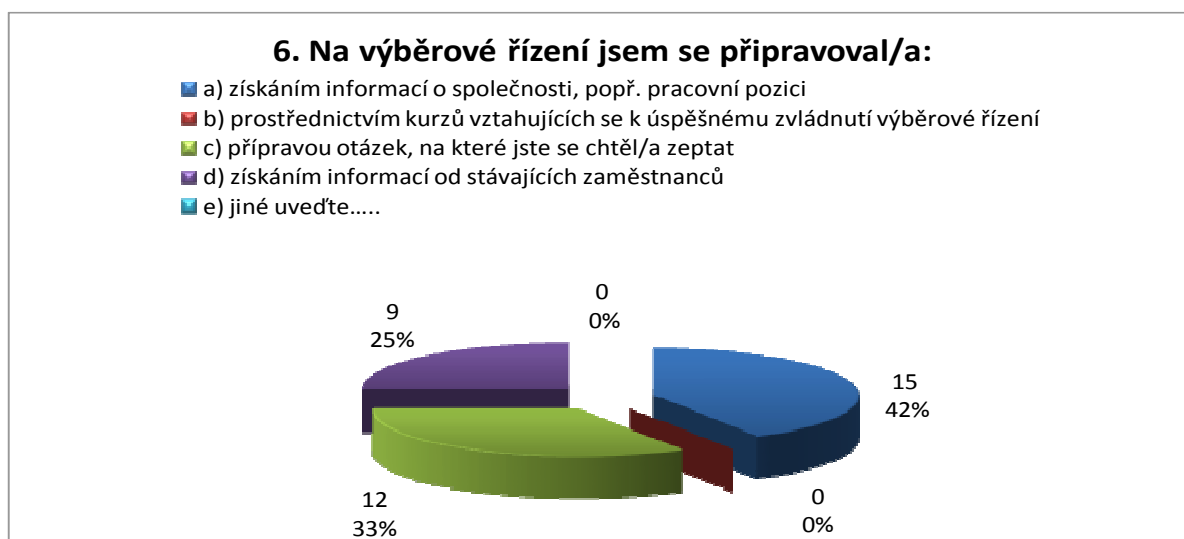
Zdroj: vlastní zpracování

## 6. Na výběrové řízení jsem se připravoval/a:

V otázce označilo 15 (42%) respondentů možnost a) získáním informací o společnosti, popř. pracovní pozici. Možnost c) přípravou otázek, na které jste se chtěl/a zeptat označilo 12 (33%) respondentů, možnost d) získáním informací od stávajících zaměstnanců 9 (25 %) respondentů. Možnost b) prostřednictvím kurzů vztahujících se k úspěšnému zvládnutí výběrového řízení a možnost e) jiné uveďte... označilo 0 (0%) respondentů.

Na tuto otázku odpovídalo pouze 36 respondentů, kteří označili v předchozí otázce č. 5 možnost a) ano.

Obrázek: 4-6

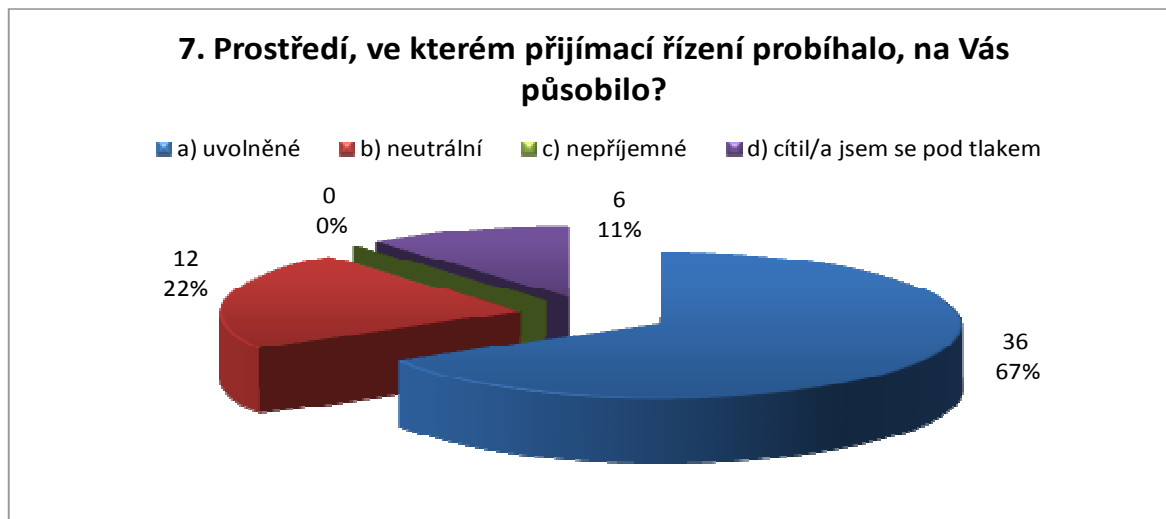


Zdroj: vlastní zpracování

## 7. Prostředí, ve kterém přijímací řízení probíhalo, na Vás působilo?

V této otázce označilo 36 (67%) respondentů možnost a) uvolněné, možnost b) neutrální 12 (22%) respondentů a možnost d) cítil/a jsem se pod tlakem 6 (11%) respondentů. Možnost c) nepříjemné označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek:4-7

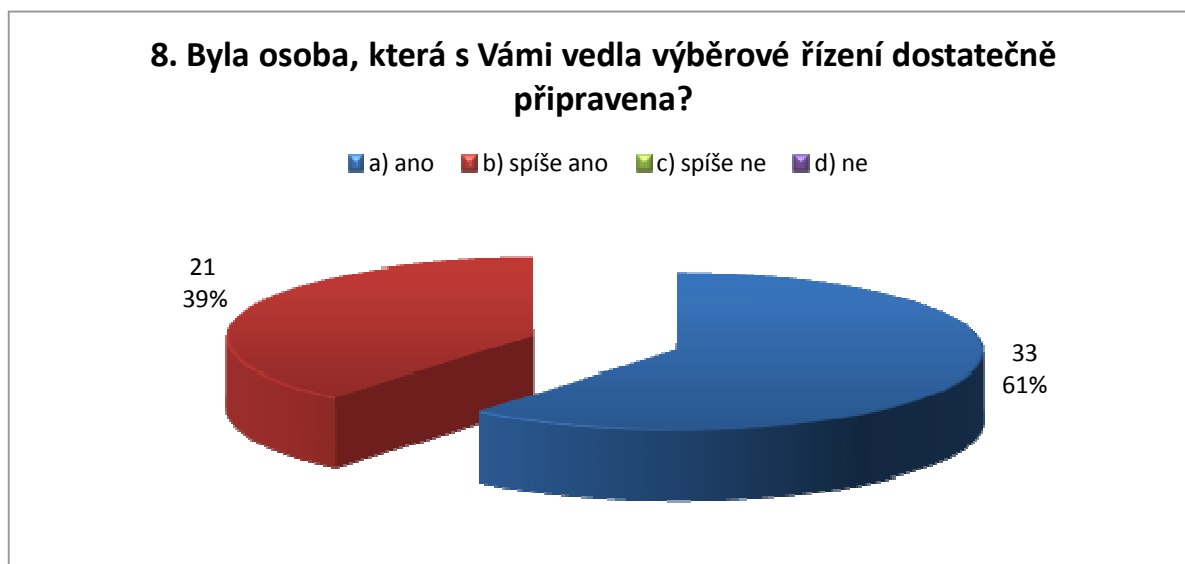


Zdroj: vlastní zpracování

## 8. Byla osoba, která s Vámi vedla výběrové řízení dostatečně připravena?

V této otázce označilo 33 (61%) respondentů možnost a) ano a 21 (39%) respondentů možnost b) spíše ano. Možnosti c) spíše ne a d) ne označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek: 4-8



Zdroj: vlastní zpracování

**9. Myslíte si, že otázky, které Vám byly pokládány, odpovídaly kritériím na dané pracovní místo?**

V této otázce označilo 51 (94%) respondentů možnost a) ano a 3 (6%) respondenti možnost b) ne.

Obrázek: 4-9



Zdroj: vlastní zpracování

**10. Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše otázky?**

V této otázce označilo 54 (100%) respondentů možnost a) ano. Možnost b) ne označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek: 4-10

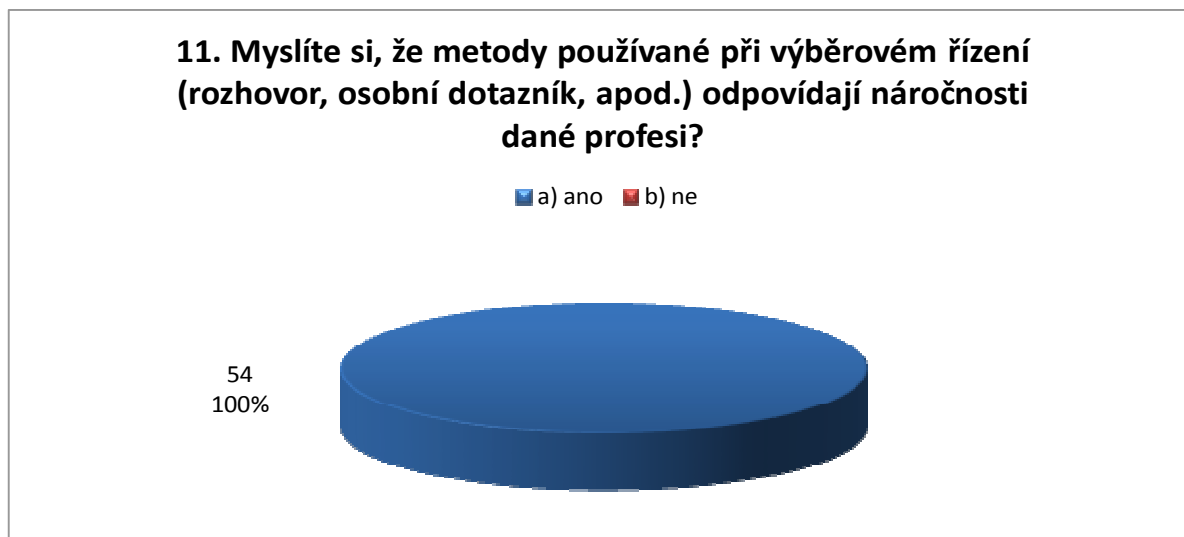


Zdroj: vlastní zpracování

**11. Myslíte si, že metody používané při výběrovém řízení (rozhovor, osobní dotazník, apod.) odpovídají náročnosti dané profesi?**

V této otázce označilo 54 (100%) respondentů možnost a) ano. Možnost b) ne označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek: 4-11

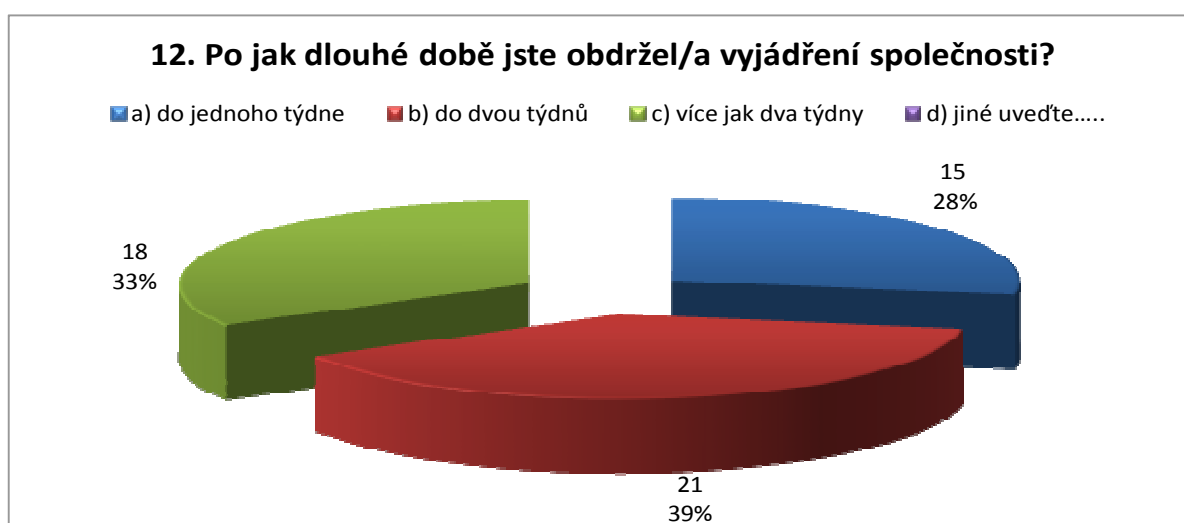


Zdroj: vlastní zpracování

**12. Po jak dlouhé době jste obdržel/a vyjádření společnosti?**

V této otázce označilo 21 (39%) respondentů možnost b) do dvou týdnů, 18 (33%) respondentů možnost c) více jak dva týdny, 15 (28%) respondentů možnost a) do jednoho týdne. Možnost d) jiné uveďte... označilo 0 (0%) respondentů.

Obrázek: 4-12



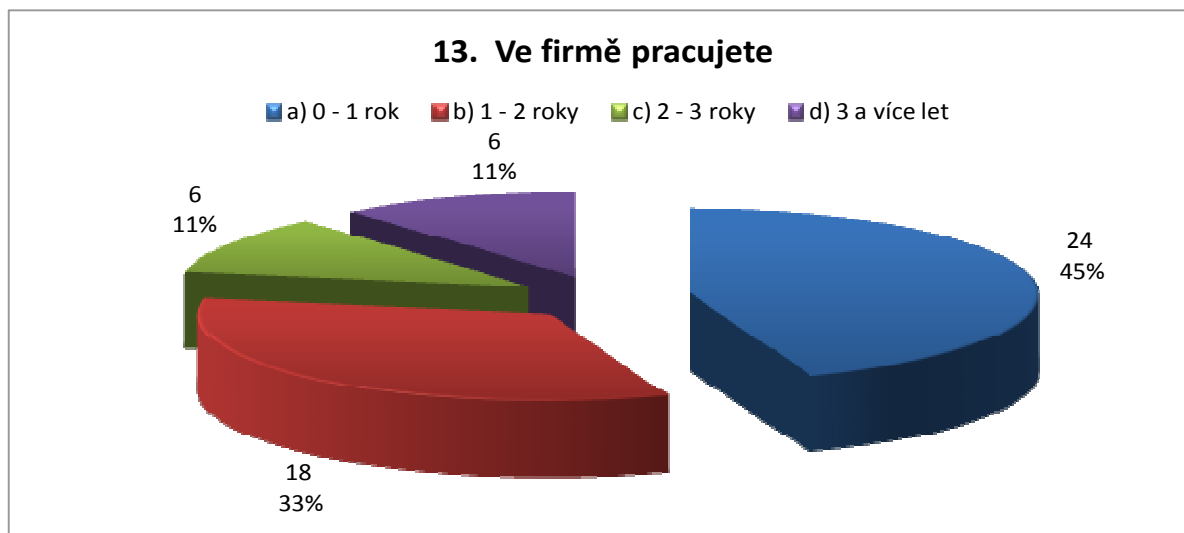
Zdroj: vlastní zpracování



### 13. Ve firmě pracujete

V této otázce označilo 24 (45%) respondentů možnost a) 0 – 1 rok, 18 (33%) respondentů možnost b) 1 – 2 roky, 6 (11%) respondentů možnost c) 2 – 3 roky a možnost d) 3 a více let.

Obrázek: 4-13

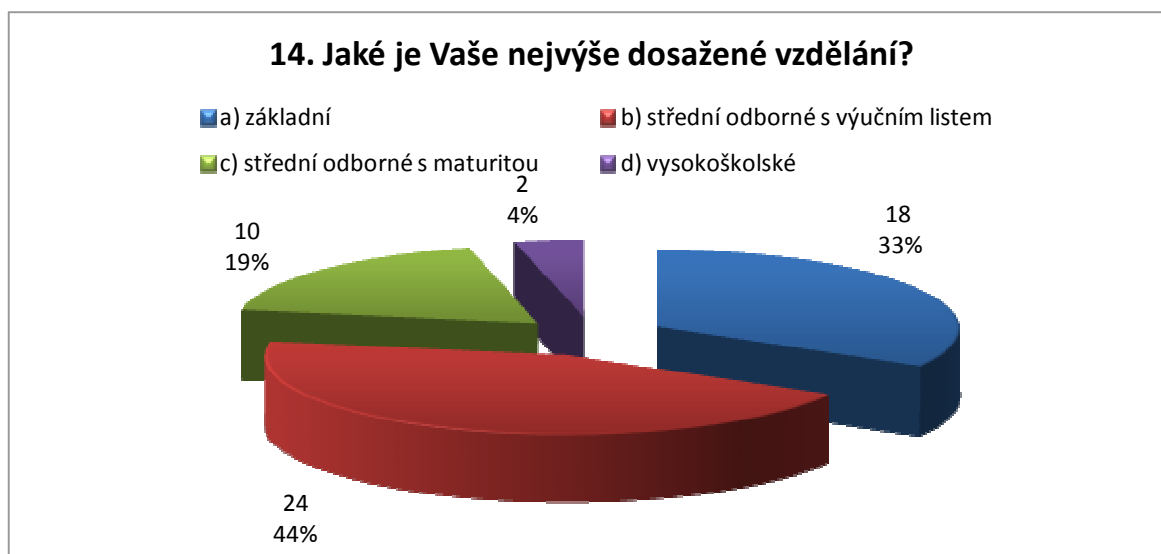


Zdroj: vlastní zpracování

### 14. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

V této otázce označilo 24 (44%) respondentů možnost b) střední odborné s výučním listem, 18 (33%) respondentů možnost a) základní, 10 (19%) respondentů možnost c) střední odborné s maturitou a 2 (4%) respondenti možnost d) vysokoškolské.

Obrázek: 4-14



Zdroj: vlastní zpracování

### 15. Na jaké pozici pracujete?

V této otázce označilo 48 (89%) respondentů možnost a) dělník, 4 (7%) respondenti možnost b) techniko-hospodářský pracovník a 2 (4%) respondenti možnost c) manažer.

Obrázek: 4-15

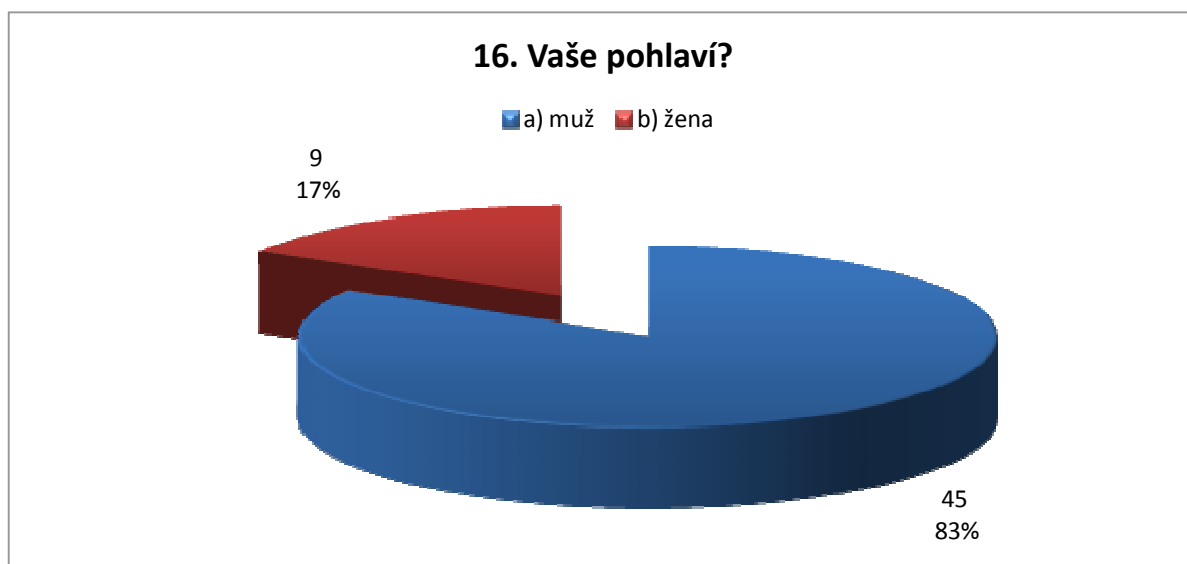


Zdroj: vlastní zpracování

### 16. Vaše pohlaví?

V této otázce označilo 45 (83%) respondentů možnost a) muž a 9 (17%) respondentů možnost b) žena.

Obrázek: 4-16



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Návrhy a doporučení

Personální pracovnice mi v rozhovoru sdělila, že finance personálního úseku jsou součástí plánu (rozpočtu) společnosti. V důsledku hospodářské krize bylo nutné omezit výrobu, a tím byly omezeny i finance na veškerou nevýrobní činnost společnosti. Společnost tedy na personální úsek vynakládá pouze nezbytně nutné množství finančních prostředků, se kterými musí personální pracovnice velmi opatrně nakládat. Má doporučení musí vycházet z této skutečnosti a návrhy jsou tedy do jisté míry omezeny.

### *5.1 Spolupráce se vzdělávacími institucemi*

Najít v dnešní době skutečné odborníky vyučené v požadovaném oboru a s dostatečnou praxí je pro společnost velký problém. Z grafického znázornění vzdělanostní struktury uvedeného v analýze zaměstnanců vyplývá, že značná část pracovníků ve společnosti má pouze základní vzdělání.

Jako první doporučení určitě uvádím spolupráci se vzdělávacími institucemi za účelem zviditelnění společnosti a zaměření se na požadovanou skupinu potencionálních zaměstnanců. Je tím myšleno zaměřit se na ty střední školy a odborná učiliště, která tyto uchazeče můžou společnosti poskytnout. V případě společnosti Foundeik, s. r. o. se jedná především o tyto školy: Střední průmyslová škola strojní Olomouc, Střední zemědělská škola Olomouc, Střední odborné učiliště Lutín, Střední odborné učiliště Roosweltova.

Navrhuji možnost zviditelnění formou letáčků s nabídkami brigád pro studenty (viz příloha č. 6), které by nechávala personální pracovnice vyvěsit na nástěnkách ve školách. Hlavní spolupráce by spočívala především v organizaci exkurzí, které by se konaly v prostorách společnosti po dohodě s vedením příslušné školy. Exkurze by absolvovali studenti vyšších ročníků v rámci výuky odborných předmětů. Jednalo by se o prohlídku provozu v doprovodu příslušného liniového manažera a personální pracovnice. V rámci této prohlídky by byl ukázán studentům celý technologický proces výroby šedé litiny od tavení až po obrábění již hotových odlitků. Studenti by si tak udělali představu o práci ve společnosti a mohli v případě zájmu pokládat své dotazy.

Dále navrhuji krátké osobní návštěvy těchto škol, kde na základně domluvy s vedením školy provede personální pracovnice krátkou prezentaci ve vyšších ročnících a seznámí tak studenty se společností, výrobou a možnostmi budoucí spolupráce.

## ***5.2 Zlepšit prostředí, ve kterém se výběrový pohovor koná***

Personální pracovnice ve společnosti zastává zároveň funkci asistentky jednatele společnosti. Její kancelář je zároveň sekretariátem a veškeré výběrové pohovory se tak musí odehrávat v zasedací místnosti společnosti. Zasedací místnost je prostor, kde je velký stůl, spousta židlí a mnoho dalšího nesourodého nábytku. Okna jsou směrem k výrobní hale, takže je v místnosti i přes zavřená okna neustále hluk a prach.

V dotazníku uvedlo několik respondentů, že se při pohovoru cítili pod tlakem nebo na ně působilo prostředí neutrálně. Proto navrhuji výběrové pohovory provádět v zadní části administrativní budovy, kde je nevyužitá místnost. Okna této místnosti nejsou směrem k výrobní hale, takže tu není žádný hluk ani prašnost. Navrhuji obstarat tři malá, pohodlná křesla a konferenční stolek, aby se uchazeči cítili uvolněně a příjemně. Na stůl by byla vhodná malá dekorace. Personální pracovnice by měla vždy před zahájením nabídnout nápoj (voda, káva, čaj apod.). Uchazeč bude sedět na stejné úrovni jako tazatel, nebude zde panovat žádný pocit nadřazenosti. Uchazeč by se měl cítit co možná nejvíce uvolněně, aby mohl předvést své znalosti a dovednosti a zapůsobit tak v tom nejlepším světle.

## ***5.3 Průzkum spokojenosti s výběrovým řízením***

Personální pracovnice mi sama potvrdila, že nikdy nedělala žádné průzkumy spokojenosti, tudíž nemá vůbec žádnou zpětnou vazbu na svou práci při výběrových řízeních. Samotnou ji zajímalo, jak budou stávající zaměstnanci odpovídat v mém výzkumném šetření. Proto bych do budoucna navrhovala zavést krátký dotazník, který bude obsahovat maximálně osm otázek týkajících se výběrového řízení. Pokusila jsem se navrhnout jednu z variant, jak by mohl takový dotazník vypadat (viz příloha č. 7). Otázky jsem použila z dotazníku, který byl využit v rámci mého výzkumného šetření. Tento krátký dotazník by pracovnice nechala zaměstnance vyplnit při pohovoru, který probíhá na konci zkušební doby. Dle potřeby by personální pracovnice otázky obměňovala.

Zavedením této nenákladné a nenáročné metody získá personální pracovnice zpětnou vazbu na svou práci a na základně těchto poznatků se může zdokonalovat a vyvarovat případných nedostatků.

## ***5.4 Aktualizace webových stránek společnosti***

Webové stránky společnosti [www.foundeik.cz](http://www.foundeik.cz) nebyly aktualizovány od roku 2009. Je zde sice záložka volná místa, ale nejsou zde uvedeny žádné nabídky práce. Pověřená osoba, která tyto stránky měla na starost, už ve společnosti nepracuje a dosud se aktualizací nikdo nezabýval.

Proto navrhuji aktualizaci těchto webových stránek, na které by personální pracovnice vždy v případě potřeby zadávala nabídky práce. Zájemci by se společností komunikovali prostřednictvím těchto stránek, a to formou vložení životopisu a vyplnění osobního dotazníku, který by byl také umístěn na těchto stránkách. Personální pracovnice tak bude mít k dispozici požadované dokumenty, na základě kterých je schopna uskutečnit samotný předvýběr a vhodné uchazeče pozvat k výběrovému pohovoru. Může si z takto zaslaných dokumentů tvořit elektronickou databázi, která nahradí stávající papírovou podobu a ulehčí jí tak pozdější administrativní práce.

## 6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Foundeik, s. r. o. a na základě zjištěných skutečností navrhnout optimální doporučení na zlepšení tohoto procesu.

V první části bakalářské práce jsem se zabývala teoretickými východisky dané problematiky. Vybrala jsem, dle mého názoru ta nejdůležitější pravidla, která by měla být dodržena pro zvládnutí procesu získávání a výběru zaměstnanců. Zmiňuji zde i chyby, kterých se často personální pracovníci dopouštějí. Z této teorie vycházím i při analýze skutečného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Foundeik, s. r. o.

Praktická část je rozdělena na čtyři části. První část je zaměřena na charakteristiku organizace, zde uvádím historii společnosti, předmět podnikání, výrobní proces, největší odběratele a kontaktní údaje. Dále popisuji organizační strukturu společnosti a provádím analýzu zaměstnanců. Tuto analýzu jsem prováděla na základě rozhovoru s personální pracovníci a dokumentace, která mi byla daná k dispozici. Druhá část je zaměřena na analýzu skutečného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců. Třetí částí je vyhodnocení dotazníků. Dotazník obsahoval především otázky týkající se spokojenosti s výběrovým řízením. Čtvrtá část obsahuje mé návrhy a doporučení. Tuto část jsem dokázala zpracovat díky studiu odborné literatury a rozhovoru s personální pracovníci, která mi pomohla stanovit, jaká doporučení jsou ve společnosti reálná. Zaměřila jsem se tedy především na získávání kvalifikovaných pracovníků a s tím spojenou spolupráci se vzdělávacími institucemi. Dále jsem navrhla aktualizace webových stránek, zlepšení prostředí, ve kterém se výběrové řízení koná a krátký dotazník, který by byl pracovníkům předkládán na konci hodnotícího pohovoru, který se koná ve zkušební době. Personální pracovnice by tak získala zpětnou vazbu na uskutečněná výběrová řízení. Domnívám se, že cíl, který jsem si stanovila na začátku mé bakalářské práce jsem splnila.

## Seznam použité literatury

- [1] AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 286 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-03.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICICUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Přel. L. Schürerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. *Management*. přel. V. Dolanský, J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 822 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková. A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [8] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, 2. přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. roz. vyd. Praha: Management Press. 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] ROBBINS, S.; COULTER, M. *Management*. přel. V. Šafaříková. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 599 s. ISBN 80-247-0495-1.

[11] RŮŽIČKA, J.; MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. 174 s. ISBN 80-86022-65-X.

[12] STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

[13] T. HORNTON, C. George III. *Assesment centers in human ressource management*. The United States of America: Adison – Wesley Publishing Company, 1992. 273 s. ISBN 0-201-55403-08

### **Ostatní zdroje**

[14] PhDr. Zdeňka Brázdová, Řízení lidských zdrojů v systémech řízení jakosti dle norem ISO 9000 : 2000 2004 – materiály ze školení

### **Internetové zdroje**

[15] <http://www.foundeik.cz/ofirme.html>



## Seznam zkratek

SŠ	střední škola
VŠ	vysoká škola
Cca	circa, přibližně
TH	technicko-hospodářský pracovník
D	dělník
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
TPV	technická příprava výroby

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

1. schéma organizační struktury společnosti
2. plán výroby
3. požadavkový list
4. inzerát
5. dotazník
6. návrh inzerátu na brigádu
7. návrh dotazníku pro výzkumné šetření personální pracovnice